



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## STRATEGIE ROZVOJE RODINNÉHO PODNIKU

DEVELOPMENT STRATEGY OF FAMILY BUSINESS

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Dagmar Šoltová

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

BRNO 2021

# Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu  
Studentka: **Bc. Dagmar Šoltová**  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku  
Vedoucí práce: **prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA**  
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## Strategie rozvoje rodinného podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod  
Vymezení problému, cíl diplomové práce  
Teoretický přístup k řešení  
Analýza současného stavu rodinného podniku  
Návrh strategie rozvoje rodinného podniku  
Závěr  
Literatura  
Přílohy

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Na základě kritické analýzy rodinného podniku navrhnout strategii rozvoje podniku.

### Základní literární prameny:

BURNS, Paul, 2001. Entrepreneurship and small business. New York: Palgrave, 418 s. ISBN 0-33-91474-0.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck. 172 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO, 2008. Rodinné podnikání. Brno: Computer Press, 166 s. ISBN 978-80-251-1843-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. Strategická analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: C.H.Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. Podnikání malé a střední firmy. 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá strategickým rozvojem rodinného podniku. Teoretický přístup se věnuje základním poznatkům, s jejichž pomocí je zpracována analýza aktuálního stavu podniku. Zároveň jsou představena specifika rodinného podniku. Výsledky strategické analýzy poté slouží jako východisko pro zhotovení návrhů řešení zjištěných nedostatků.

## **Klíčová slova**

Strategická analýza, rozvoj, rodinný podnik, malé a střední podniky, analýza rizik

## **Abstract**

This diploma thesis deals with strategy development of family business. The theoretical approach is focused on the basic knowledge, which is used to analyze the current state of the business. Simultaneously, the specifics of the family business are introduced. The results of strategy analysis serve as a basis for making proposals to solve the identified shortcomings.

## **Keywords**

Strategy analysis, development, family business, small and medium enterprise, risk analysis

### **Bibliografická citace**

ŠOLTOVÁ, Dagmar. *Strategie rozvoje rodinného podniku* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/123882>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Vojtěch Koráb.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 22. dubna 2021

.....

*podpis autora*

## **Poděkování**

Zde bych ráda poděkovala vedoucímu diplomové práce prof. Ing. Vojtěchu Korábovi Dr., MBA za ochotu a čas, který věnoval vedení této práce, a také za podnětné připomínky a odborné rady.

Také děkuji podniku a své rodině, která mě celý život podporovala nejenom během studia.

# Obsah

<b>ÚVOD</b>	<b>11</b>
<b>1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE</b>	<b>13</b>
1.1 Vymezení problému .....	13
1.2 Cíle diplomové práce .....	13
1.3 Použitá metodologie.....	14
<b>2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ</b>	<b>16</b>
2.1 Podnikání a podnikatel .....	16
2.2 Malé podniky.....	17
2.2.1 Typické znaky malých a středních podniků.....	18
2.2.2 Význam malých a středních podniků .....	19
2.3 Strategie podniku.....	20
2.3.1 Strategické řízení.....	20
2.3.2 Strategie .....	21
2.3.3 Strategická analýza .....	23
2.4 Rodinný podnik .....	28
2.4.1 Specifika rodinných podniků.....	30
2.4.2 Význam rodinných podniků.....	32
2.4.3 Strategie rodinného podniku.....	32
2.4.4 Generační obměna .....	35
<b>3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU RODINNÉHO PODNIKU</b>	<b>36</b>
3.1 Představení podniku .....	36
3.2 Analýza vnějšího prostředí PESTLE.....	37
3.2.1 Politické faktory .....	37
3.2.2 Ekonomické faktory .....	39
3.2.3 Sociální a kulturní faktory .....	41
3.2.4 Technologické faktory .....	44
3.2.5 Legislativní faktory .....	45
3.2.6 Ekologické faktory.....	47
3.2.7 Shrnutí PESTLE analýzy.....	48



3.3	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	50
3.3.1	Vyjednávací síla zákazníků.....	50
3.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	51
3.3.3	Hrozba substitutů .....	52
3.3.4	Hrozba vstupu nových podniků .....	52
3.3.5	Intenzita rivalry konkurenčního prostředí.....	53
3.3.6	Výsledný Porterův model .....	53
3.4	McKinseyho model 7S .....	54
3.4.1	Strategie .....	54
3.4.2	Struktura .....	55
3.4.3	Systémy.....	57
3.4.4	Styl .....	57
3.4.5	Skupina (spolupracovníci).....	58
3.4.6	Schopnosti .....	59
3.4.7	Sdílené hodnoty .....	60
3.4.8	Shrnutí analýzy 7S.....	60
3.5	Finanční analýza podniku.....	64
3.5.1	Přehled vývoje finanční situace podniku .....	64
3.5.2	Analýza poměrových ukazatelů.....	66
3.5.3	Shrnutí finanční analýzy .....	72
3.6	SWOT matice.....	73
<b>4</b>	<b>NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE RODINNÉHO PODNIKU</b>	<b>74</b>
4.1	Východiska pro formulaci strategie.....	74
4.2	Formulace strategických cílů a vize.....	76
4.3	Formulace podnikové strategie .....	77
4.4	Návrh strategie lidských zdrojů (HR) .....	79
4.5	Návrh strategie řízení procesů.....	85
4.6	Návrh na rozšíření skladové kapacity .....	87
4.7	Návrh strategie generační obměny.....	91
4.8	Dílčí návrhy na realizaci .....	93
<b>5</b>	<b>HARMONOGRAM IMPLEMENTACE, ANALÝZA RIZIK</b>	<b>95</b>

5.1	Harmonogram implementace.....	95
5.2	Finanční zhodnocení realizace návrhů.....	98
5.3	Analýza rizik .....	99
5.4	Limity a omezení práce .....	109
<b>ZÁVĚR</b>		<b>111</b>
<b>Literatura</b>		<b>113</b>
<b>Seznam použitých zkratk</b>		<b>118</b>
<b>Seznam obrázků</b>		<b>119</b>
<b>Seznam grafů</b>		<b>121</b>
<b>Seznam tabulek</b>		<b>122</b>
<b>Seznam příloh</b>		<b>123</b>

## ÚVOD

V rámci vlastního podnikání je důležité kontinuálně monitorovat změny okolí i trhu, vyhodnocovat je a včas na ně aktivně reagovat. Důležitost včas a úspěšně reagovat na změny se ještě více znásobila za poslední tři dekády, kdy se díky globalizaci a rozvoji technologií vývoj zrychloval čím dál větším tempem. S tím zároveň souvisí strategické řízení, jehož provádění umožní podnikateli držet tempo s konkurenty a rozvíjet se.

Strategické řízení je tedy základním předpokladem nejenom pro přežití podniku, ale i nástrojem, jak dosáhnout úspěchu a cílů vyšších. Ač je význam strategického řízení neoddiskutovatelný, zejména právě v malých podnicích je řízení strategie často opomíjeno. Malé podniky v praxi často ve snaze uspět fungují z měsíce na měsíc a pro vytváření strategie nemají přes řešení provozních záležitostí mnoho prostoru.

Kromě výše uvedeného je třeba také zmínit, že označení „rodinný podnik“ s sebou nese další specifika. Přes veškerou racionalitu a objektivnost rodinné podniky řeší mnohem více osobních záležitostí napříč podnikáním než ostatní podniky. Strategie rodiny se prolíná s podnikáním a tyto dva světy lze jen těžko oddělovat. Rodina a podnik dohromady tvoří svůj vlastní organismus, který může být náročné řídit.

Cílem této práce je proto navrhnout strategii rozvoje pro malý rodinný podnik, která bude respektovat jak zájmy podniku, tak i rodiny.

Diplomová práce je kromě úvodu, závěru a vymezení problému a cíle práce rozdělena na tři hlavní kapitoly. Jedná se o teoretický přístup, analytickou a návrhovou část.

V teoretickém přístupu bude zaměřeno na zpracování poznatků získaných zejména na základě odborné literatury tak, aby obsahově naplnily zaměření diplomové práce. Hlavními studovanými pojmy bude podnikání jako takové, rodinný podnik a jeho aspekty a malé podniky. Poslední částí v teoretickém přístupu bude strategie rodinných podniků, která se již přímo zaměřuje na strategii rozvoje, jeho význam a vysvětluje metody strategické analýzy, které budou prakticky využity v analytické části práce.

Analytická část se bude zabývat již vybraným podnikem a bude analyzovat jeho současný stav. Úkolem je provést kompletní a objektivní analýzu vnějšího a vnitřního okolí podniku. K tomu bude využito metod popsaných v teoretickém přístupu. Závěrem analytické části bude sestavena SWOT analýza, která představí silné a slabé stránky podniku, stejně tak hrozby a příležitosti, na které by měl podnik reagovat.

V části návrhové budou využity výsledky ze strategické analýzy. V souladu s vizí podniku bude formulována strategie jeho rozvoje. Součástí návrhu strategie budou vytyčeny strategické cíle a zároveň pak konkrétní postupy či doporučení, jak zlepšit zjištěné nedostatky v podniku. V horizontu pěti až deseti let bude na místě také řešit otázku převzetí podniku další generací, návrhová část na to tedy bude také pamatovat. Další doplňkovou kapitolou bude harmonogram implementace návrhu a analýza rizik, což je důležité pro úspěšné provádění změn v podniku.

V závěru bude shrnuta a ohodnocena celá práce, výsledky analýzy a návrhy, a bude posouzeno, zda došlo ke splnění cílů diplomové práce.

# **1 VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍL PRÁCE**

## **1.1 Vymezení problému**

Podnik ATT Plus s.r.o. funguje na trhu téměř třicet let. Z prvotního zájmu o radioamatérství vznikl reálný podnik, který se zabývá vývojem a výrobou antén a telekomunikační techniky. Jedná se o malý rodinný podnik, který svůj úspěch staví zejména na vývoji vlastních technologií a výrobků. Dalo by se říct, že svým působením uplatňuje strategii ekologické tržní niky (Burns, 2001), kdy se soustředí na svůj úzký segment zákazníků, zdokonaluje své výrobky a konkurenci příliš nebere v potaz. Podnik funguje svou setrvačností poměrně stabilně, ale konkrétně vymezenou strategii do budoucna a cíle nemá.

Hlavním problémem diplomové práce je vytvořit strategii rodinného podniku, která bude pro tento podnik dostačující. Jak již bylo nastíněno, nebyl doposud moc prostor věnovat se otázkám strategických cílů a vizí do budoucna nějak systematicky. Je tedy nezbytné zamyslet se nad tím, jak podnik posunout dál, jakým směrem a jakými prostředky.

## **1.2 Cíle diplomové práce**

Hlavním cílem diplomové práce je vytvořit návrh strategie, na jehož základě lze reálně dosáhnout rozvoje rodinného podniku.

Tento hlavní cíl se pak rozpadá na dále vyjmenované dílčí cíle či úkoly, kterými jsou:

- vymezení teoretických pojmů související s tématem práce,
- analyzovat aktuální stav podniku,
- formulovat návrh strategie rozvoje podniku,
- analyzovat případná rizika a navrhnout metody s cílem je snížit,
- sestavit harmonogram implementace navržených opatření.

### 1.3 Použitá metodologie

Při zpracování diplomové práce bude využito postupů a výzkumných metod tak, aby byl co nejuspokojivěji naplněn její cíl. Co se týče struktury práce, je (kromě úvodu, vymezení cíle a závěru) rozdělena na čtyři stěžejní kapitoly, a to:

- teoretický přístup,
- analýza současného stavu,
- návrh strategie rozvoje,
- harmonogram implementace a analýza rizik.

**Teoretická část** bude pracovat s odbornou literaturou, internetovými zdroji i legislativními prameny, tudíž bude pracováno především se sekundárními daty. Bude provedena literární rešerše těchto zdrojů s cílem získat potřebnou znalost tématu práce (deskripce). Dále zde budou také vysvětleny postupy jednotlivých metod analýz (explanace), ze kterých se bude vycházet v další části.

**V analytické části** bude nejprve rodinný podnik představen. Bude provedena kompletní a objektivní analýza vnějšího a vnitřního prostředí. Konkrétními nástroji bude analýza PESTLE pro vnější okolí, Porterův model pěti konkurenčních sil pro dané mikrookolí podniku s charakteristikou jednotlivých sil, McKinseyho model 7S pro vnitřní okolí a finanční analýza. Doplnkem pro analýzu vnitřního prostředí bude dotazníkové šetření mezi členy rodiny s cílem získat znalost jejich vnímání podniku a rodiny. Zde tedy bude operováno také s kvalitativními daty. Součástí bude také pozorování běžného chodu podniku, což také napomůže k tomu, aby výsledné návrhy pro rozvoj co nejlépe podniku vyhovovaly. Výsledky jednotlivých metod vyústí v sestavení SWOT matice, zde tedy využití syntézy.

**Návrh strategie rozvoje** bude založen na výsledcích provedených analýz současně s respektováním teorie a znalostí daného podniku. Bude využito deduktivního přístupu.

Před samotným závěrem bude navržen **harmonogram implementace** zobrazený Ganttovým diagramem. A dále je třeba se zabývat případnými riziky. Bude provedena jednoduchá **analýza rizik**. Rizika budou identifikována na principech metody RIPRAN, dále bude posouzena pravděpodobnost výskytu rizik a jejich dopad. Součástí budou dílčí doporučení jako reakce na zjištěná rizika.

## 2 TEORETICKÝ PŘÍSTUP K ŘEŠENÍ

První teoretická část diplomové práce zpracovává poznatky získané z odborné literatury. Nejprve se věnuje základním pojmům souvisejícím s tématem práce, jako je podnikání, malé podniky či strategie podniku. Kapitola strategie rodinných podniků pak již míří přímo na problematiku rozvoje podnikání a popisuje jednotlivé metody analýz, které budou při práci využity.

### 2.1 Podnikání a podnikatel

Podnikání má řadu definic, které se odlišují svým přístupem. Jednotná interpretace tedy není, odborná veřejnost na pojem podnikání a podnikatel nahlíží z různých hledisek.

Nejčastěji uváděnou definici podnikatele lze nalézt v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. Za podnikatele je považován dle § 420 ten: *„kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku“* (NOZ, 2014).

V souladu s českou legislativou je podnikatelem tedy:

- osoba zapsaná do obchodního rejstříku,
- osoba podnikající na základě živnostenského oprávnění,
- osoba, která podniká na základě jiného než živnostenského oprávnění podle zvláštních předpisů,
- osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní výrobní, obchodní nebo podobnou činností, případně v souvislosti se samotným výkonem ve svém povolání (NOZ, 2014).



Kromě právní definice je podnikání dále vysvětlováno také z dalších hledisek. Z ekonomického pohledu je podnikání bráno jako zapojení ekonomických zdrojů a dalších aktivit s cílem zvýšení jejich počáteční hodnoty, tedy tvorba přidané hodnoty. Sociologický přístup pohlíží na podnikání jako na vytváření blahobytu pro všechny zainteresované strany, tedy hledání příležitostí pro podnik i vytváření pracovních míst, a také se snaží o efektivnější využití všech zdrojů. Psychologický přístup spojuje podnikání s uspokojováním potřeby seberealizace, dle Maslowovy pyramidy potřeb se jedná tedy o dosažení nejvyššího stupně uspokojení (Veber, Šrpová, 2012).

Podle Režňákové (2012) má podnikání dva významy. Jedná se o činnost, která má vést k tvorbě přidané hodnoty podniku a dosahování zisku. Druhou možností je chápat podnikání jako způsob chování člověka, který se snaží vytvářet nové hodnoty, a to s nasazením vlastních zdrojů a s ochotou podstupovat určité riziko, přičemž se bere v potaz, že podnikatel žije v určitém sociálním prostředí, které svou činností ovlivňuje.

V zahraniční literatuře lze nalézt také různé přístupy k osobě podnikatele jako takové. Carter a Jones-Evans (2006) uvádějí klasickou identitu podnikatele, kde je kladen důraz na vytváření zisků. Dále tzv. „řemeslná identita“, kde se role podnikatele soustředí především na vnitřní uspokojení spojené s osobní autonomií a s výsledky ze svého podnikání. Manažerská identita podnikatele se pak zaměřuje na hledání uznání od ostatních zainteresovaných osob.

## **2.2 Malé podniky**

Předmětem této práce je malý rodinný podnik, proto je třeba se seznámit také s teorií malých podniků. Malé a střední podniky (dále jen MSP) lze členit na základě různých kritérií a jejich prahových hodnot. Mezi kritéria patří počet zaměstnanců, roční obrát a bilanční suma roční rozvahy (Evropská unie, 2015).

**Rozčlenění dle Eurostatu** – již od r.1997 se česká statistika ztotožnila s kvantitativní typologií unijního statistického úřadu a dle něj se podniky dělí na:

- malé – podniky do 20 zaměstnanců,

- střední – podniky do 100 zaměstnanců,
- velké – podniky s počtem zaměstnanců 100 a více (Veber, Srpová, 2012).

**Rozčlenění dle doporučení Evropské komise 2003/361/EC se podniky dělí:**

- mikropodnik – méně než 10 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy do 2 mil. EUR,
- malý podnik – do 50 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy do 10 mil. EUR,
- střední podnik – Do 250 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy do 43 mil. EUR (European Commission, © 1995-2020).

Veber a Srpová (2012) shrnují, že hlavním kritériem je **počet zaměstnanců** v podniku, rozlišují se tedy:

- mikropodniky – 1 až 9 zaměstnanců,
- malé podniky – 10 až 49 zaměstnanců,
- střední podniky – 50 až 249 zaměstnanců,
- velké podniky – nad 250 zaměstnanců.

Při výpočtu finančních hodnot a počtu zaměstnanců pro zařazení či nezařazení mezi MSP se zohledňuje **kritérium nezávislosti**. Dle tohoto kritéria existují tři druhy podniků dle vlastnické struktury (tj. dle vlastnictví základního kapitálu či hlasovacích práv), a to podnik nezávislý, partnerský a propojený. Nejběžnější je nezávislý podnik, který nemá 25% či větší podíl v jiném podniku a zároveň není stejným či větším poměrem vlastněn jiným podnikem a nesestavuje konsolidovanou uzávěrku (Evropská unie, 2015).

### **2.2.1 Typické znaky malých a středních podniků**

Burns (2001) uvádí, že znakem malých podniků není jen jejich velikost, ale i následující tři aspekty:

- **vliv trhu** – malé podniky zaujímají malý tržní podíl, což v důsledku znamená, že nemají možnost ovlivnit ceny a velikost produkce, kterou mohou na trhu nabídnout. Kvůli tomuto aspektu řada malých úspěšných firem aplikuje strategii tržní niky, kdy se soustředí na úzký tržní segment s neurčitým konkurentem.
- **nezávislost** – tento aspekt je chápán v souvislosti s přijímáním základních rozhodnutí. Za malé podniky se považují takové, kdy osoba majitele podniku splývá s managerem. V tom případě pak jednatel rozhoduje sám za sebe a nezodpovídá se dalším řídicím orgánům.
- **osobní vliv** – malý podnik je řízen v přímé osobní rovině, nikoliv prostřednictvím středního managementu. Tato řídicí osoba je zapojena do všech oblastí v podniku a účastní se všech rozhodnutí. Často dochází k částečné decentralizace či přenesení pravomocí (Burns, 2001).

Srpová a Řehoř (2010) uvádějí, že pro malé podniky je charakteristické, že spolu s velkými podniky dosahují vyšší výnosnosti než střední podniky. Toto tvrzení je založeno na hypotéze, která předpokládá existenci vztahu mezi výnosností podniku s jeho velikostí. Předností malých podniků je jejich flexibilita. Dokážou rychle reagovat na rychle se měnící podmínky okolí a požadavky zákazníků. Disponují také přehlednou a poměrně jednoduchou organizační strukturou. Mají nižší míru byrokracie než střední a velké podniky, takže mohou provádět drobné inovace v mnohem kratším časovém horizontu.

### 2.2.2 Význam malých a středních podniků

Zásadní skutečností, proč je význam MSP tak důležitý a je potřeba tyto podniky podporovat, je právě jejich procentní podíl na celkovém počtu podniků. V rámci EU patří přes 99 % podniků ze všech právě do kategorie MSP (European Commission, © 1995-2020).

Zároveň dle poslední vydané zprávy o stavu MSP lze tvrdit, že Česká republika tento stav kopíruje. MSP dohromady v roce 2018 tvořily 99, 83 % ze všech aktivních podniků se sídlem v ČR (MPO, 2019a).

MSP generují pozitivní přínosy jak v rámci ekonomiky, tak i společnosti. AMSP ČR (2019a) v loňské tiskové zprávě uvedla, že MSP zaměstnávají 61 % všech zaměstnanců v ČR.

Existence MSP zabraňuje posilování monopolního postavení nadnárodních korporací a velkých podniků obecně. Těmito subjekty jsou MSP tlačeni z trhu ven, na to však reagují neustálým hledáním nových příležitostí či uplatněním se v okrajovějších oblastí trhu (Veber, Srpová, 2012).

MSP také dobře fungují jako subdodavatelé pro větší podniky, protože jsou oproti těm velkým schopni být cenově konkurenceschopní i při produkcích sérií menšího objemu nebo při poskytování specializovaných služeb (Carter, Jones-Evans, 2006).

Veber a Srpová (2012) také vyzdvihují pozitivní přínos MSP v jednotlivých regionech. MSP využívají místního kapitálu, a tedy i efekty z podnikání zůstanou v regionech. Nejenom, že v nich MSP vytváří pracovní místa, ale také se podílejí na jejich rozvoji. Například podporují různé dobročinné akce a dotváří charakter regionů.

## **2.3 Strategie podniku**

### **2.3.1 Strategické řízení**

Jednotná definice a perfektní model strategického řízení není. Vždycky je potřeba vycházet ze skutečností a možností daného podniku. Odborná veřejnost se však shoduje v přístupu, kdy by se mělo jednat o nikdy nekončící proces a provádění logických návazných kroků, které by měly vést především k dosažení stanovených cílů. „*Strategické řízení je důležitější než strategie*“ (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 6).

Strategické řízení je: „*umění a věda formulovat, implementovat a hodnotit ve všech funkčních částech podnikatelského subjektu taková rozhodnutí, která zaručí dosažení stanovených cílů*“, v základu jde o: „*soubor instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou pro firmu nezbytné pro dosažení strategické konkurenční výhody*“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 29-34).

Dle Jakubíkové (2013, s. 16) jde o: „*dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, ... Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje*“.

### **2.3.2 Strategie**

„*Jádrum strategického řízení je strategie*“ (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020, s. 29).

Hanzelková, Keřkovský a Vykypl (2017) uvádějí, že strategie je pevně navázaná na cíle. Přičemž je definuje: „*Cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo*“ (Hanzelková, Keřkovský, Vykypl, 2017, s. 7).

Strategie tedy představuje základní ideje o cestách a postupech, kterými bude podnikových cílů dosaženo. Dle odborné veřejnosti, je třeba mít cíle vymezené, aby byly tzv. „SMART“ (z angl.jazyka). Mají být stimulující, měřitelné, akceptovatelné pro všechny zainteresované strany, reálně dosažitelné a časově určené (Sedláčková, Buchta, 2006).

Hanzelková, Keřkovský a Vykypl (2017) dále doplňují, že před formulováním strategie by měl být řádně a jednoznačně dán její časový horizont. Je to důležité jak v části analýzy, tak při plánování strategie pro budoucí vývoj. Nejčastěji je strategie plánována na 2-5 let (cca 60 % podniků), v horizontu 6-10 let plánuje cca 24 % podniků.

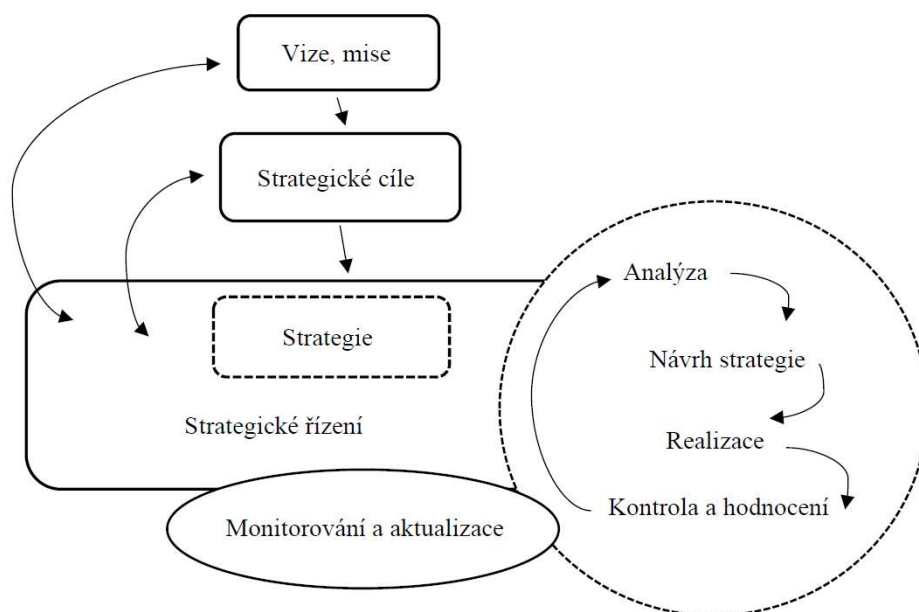
Strategie také musí korespondovat s **vizí** a **misí** (posláním) podniku. Vize představuje základní ideje podnikatele, jak by měl podnik v budoucnu vypadat. Mise již představuje primární důvod existence podniku, řeší, v čem se bude podnikat, kdo bude zákazník, jaká budou základy firemní kultury a dále. Mise a vize často slouží pro podnikovou i externí komunikaci (Jakubíková, 2013).

Cílem strategického rozvojového plánu zejména pro malý podnik je vytvořit mu **konkurenční výhodu**, která mu zajistí unikátní pozici na trhu, bude dlouhodobě udržitelná a měla by vytvářet hodnotu pro zákazníky. Znamená to vytvořit tzv. „core competencies“, tedy jedinečný set schopností v klíčových oblastech jako např. kvalita, zákaznický servis, inovace, budování týmu, spolehlivost, flexibilita a další. (Scarborough, Cornwall, 2016).

Původně se na konkurenční výhodu nahlíželo z tzv. pozičního pohledu, kdy podnik musel své zdroje a schopnosti dát do souladu s okolím. Poté se přešlo na tzv. zdrojový pohled, kdy faktory k získání konkurenční výhody má podnik šanci ovlivnit. Dle tohoto přístupu je konkurenční výhoda dle Sedláčkové a Buchty (2006, s. 7) postavena na:

- „výjimečných zdrojích,
- *výjimečných schopnostech nebo*
- *výjimečném postavení“.*

Na následujícím obrázku (Obr.1) je zjednodušeně načrtnuto strategické řízení jako kontinuální proces činností provázaných s hlavní vizí a cíli firmy (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017).



**Obr. 1 Schéma provázanosti cílů a strategického řízení**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Jakubíková, 2013; Sedláčková a Buchta, 2006 a Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017)

### 2.3.3 Strategická analýza

Kvalitně a objektivně provedená strategická analýza je nedílnou součástí pro tvorbu strategie. Při analýze je třeba sledovat její konkrétní účel (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017).

*„Cílem strategické analýzy je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku“* (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 8). Je třeba nalézt spojitosti mezi okolím a podnikem. Autorka dále dodává, že je důležitá předvídavost budoucích trendů a tvořivý přístup, tzn. budoucnost svého podniku aktivně vytvářet dle svých možností a nenechat se kompletně strhnout vnějšími vlivy (Sedláčková, Buchta, 2006).

Pomocí strategické analýzy se rozebírají jednotlivé části prostředí firmy – okolí (vnější a vnitřní) a vnitřní zdroje a schopnosti (Sedláčková, Buchta, 2006). Na následujícím obrázku (Obr. 2) je znázorněno okolí podniku a dané faktory. Šipka ukazuje směr působení jednotlivých faktorů.



**Obr. 2 Prostředí podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Fotr, Vacík, Souček, Špaček a Hájek, 2020)

### **Analýza vnějšího prostředí**

Analýza okolí by měla najít a rozebrat faktory mající vliv na podnik, lze vytipovat případné hrozby a příležitosti. Je doporučováno postupovat těmito kroky:

- analyzovat stávající vývoj prostředí,
- vyhodnotit aktuální stav a předpovědět další vývoj,
- ohodnotit význam identifikovaných změn pro budoucí rozvoj podniku (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017).

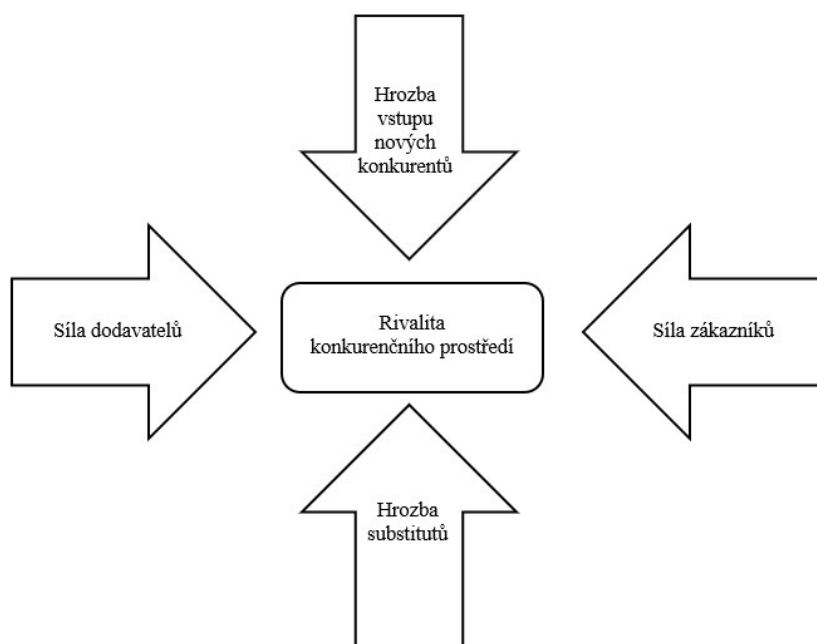
K analýze se používá tzv. „**PESTLE analýza**“, kdy každé písmeno představuje soubor faktorů národního i globálního prostředí. Hodnotí se faktory: Politické, Ekonomické, Sociální a kulturní, Technologické, Legislativní a Ekologické (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2020).



### Analýza oborového prostředí

V této části je analyzováno konkrétní odvětví, ve kterém se podnik pohybuje. Důraz je kladen na rozbor konkurenčních sil. Tradičně se aplikuje **Porterův model pěti konkurenčních sil** (Obr. 3), který určí strategickou pozici podniku na základě působení následujících sil: vyjednávací síla zákazníků a dodavatelů, hrozbou vstupu nové konkurence, substitutů a rivalitou konkurenčního prostředí. Důležité je brát v potaz i hrozbu komplementů, které jsou v tomto modelu opomenuty. Analýza by měla postupovat následovně:

- identifikace hlavních hrozeb,
  - hledání nových příležitostí (takové, co zmírní identifikované hrozby)
- (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017).

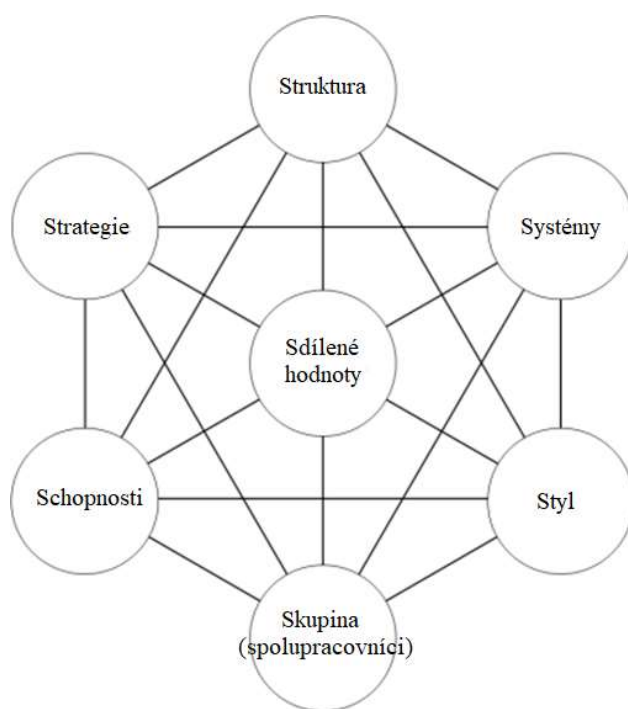


**Obr. 3 Porterův model pěti sil**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Burns, 2001)

### Analýza vnitřního prostředí

V rámci analýzy vnitřního prostředí lze odhalit slabé a silné stránky, cílem je také zhodnotit stav zdrojů, tedy: hmotné, nehmotné, lidské a finanční. „Úspěšná strategie musí reagovat jak na podmínky dané odvětvím, tak vycházet ze svých cílů, zdrojů, schopností a struktury“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 73).

**McKinseyho model 7S** (Obr.4) umožňuje analýzu tzv. „klíčových faktorů úspěchu“. Tzv. „atomový rámec“ modelu znázorňuje, že se faktory ovlivňují a podmiňují. Pro úspěch je třeba, aby byly v harmonickém souladu. Nejprve je třeba k faktorům uvést relevantní data mapující minulý vývoj a současnou situaci, poté by měla být kriticky zhodnocena. Výstupem analýzy jsou zjištěné silné či slabé stránky, příležitosti a hrozby (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017).



**Obr. 4 McKinseyho model 7S**

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017)

**Finanční analýza** se zaměřuje přímo na kategorii finančních zdrojů podniku. Slouží k posouzení finanční situace podniku. Ukazuje přehled základních ekonomických i poměrových ukazatelů, zejména likvidita, ziskovost, efektivnost využívání zdrojů, síly a dále. Výsledky z této analýzy dávají obraz o celkovém hospodaření v podniku a zejména poskytuje informace pro rozhodování o budoucnosti (Sedláček, 2011).

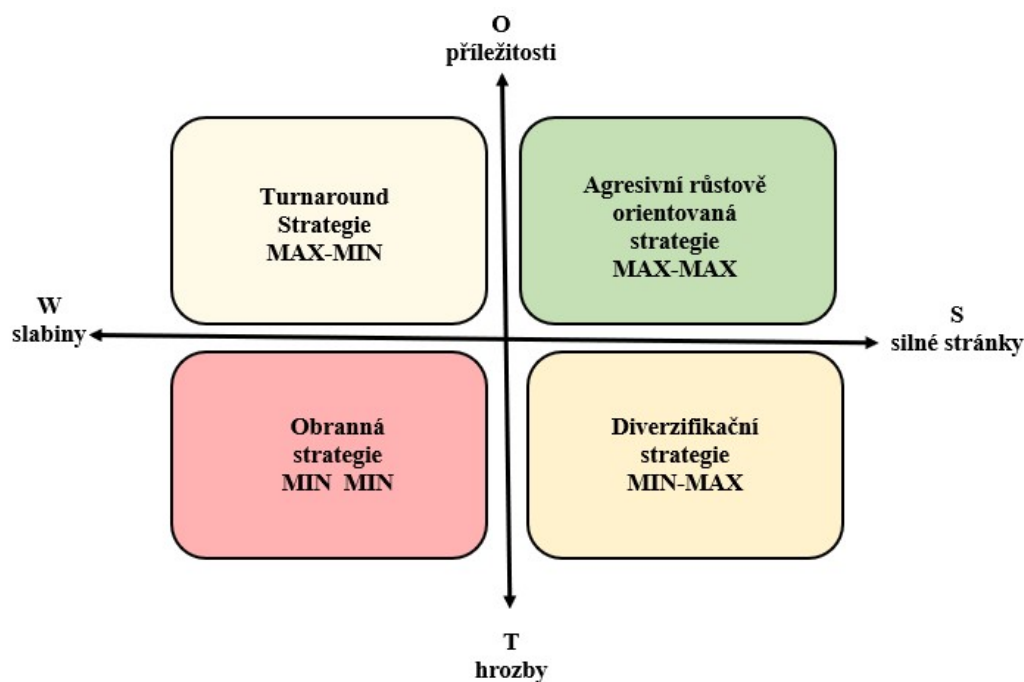
### **SWOT analýza**

*„SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie“* (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91).

Burns (2001) chápe proces SWOT analýzy jako systematické hledání prolínání mezi podnikatelským prostředím a zdroji podniku. Apeluje na objektivitu při identifikaci faktorů a jejich zařazení do čtyř částí výsledné SWOT matice – silné stránky (S- strengths), slabé stránky (W-weaknesses), příležitosti (O-opportunities) a hrozby (T-threats).

Scarborough a Cornwall (2016) uvádějí, že je vhodné hrozby kvantifikovat a zaměřit se zejména na 3 až 4 nejpalčivější. Zároveň apeluje na správné rozpoznání, zda se jedná o hrozbu či příležitost. Některý faktor může být mylně posouzen jako hrozba, ale v důsledku to pro podnik může znamenat pozitivní příležitost.

*„Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby“* (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 91). Pomocí sestaveného systematického SWOT diagramu (matice) lze již přistoupit k úvahám o strategickém směru (Obr. 5).



**Obr. 5 SWOT diagram se směry strategií**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláčková a Buchta, 2006)

Nejpříznivější strategie je agresivní růstově orientovaná, kdy ofenzivně podnik využívá svých silných stránek v souladu s nabízenými příležitostmi. Diverzifikační strategie spočívá v časném rozpoznání hrozeb a pomocí silných stránek je přeměnit na příležitosti. Strategie turnaround se snaží zmírnit své slabé stránky, přičemž se opírá o významné příležitosti na trhu. Poslední variantou je obranná strategie, která se snaží pouze zabránit působením negativních vlivů jak ve vnějším, tak vnitřním prostředí podniku (Sedláčková, Buchta, 2006).

## 2.4 Rodinný podnik

Definice rodinného podniku nebyla až do loňského roku formálně jednoznačná. Asociace malých a středních podniků a živnostníků (dále jen AMSP ČR) navrhla základ definice rodinných podniků, přičemž východiskem byl standard zformulován federací Evropských rodinných podniků, dále byl brán zřetel na odborné zkušenosti z Rakouska a na místní

podmínky. V květnu roku 2019 tedy vláda schválila nařízení, kterým se pojem rodinný podnik a rodinná živnost napevno ukotvil (MPO, 2019b).

Dle nařízení rodinným podnikem je:

- **rodinná obchodní korporace**, kde nadpoloviční počet společníků patří do jedné rodiny a minimálně jeden člen je statutárním orgánem nebo kde členové rodiny přímo i nepřímo vykonávají většinu hlasovacích práv a minimálně jeden člen rodiny je členem statutárního orgánu dané obchodní korporace,
- **rodinná živnost**, kde se svou prací či majetkem podílejí společně alespoň dva členové rodiny a minimálně jeden člen rodiny je zároveň držitelem živnostenského oprávnění nebo jiného oprávnění dle zvláštního předpisu (MPO, 2019b).

Následně vláda usnesením z 11. května 2020 rozšířila tuto definici, kdy jsou za rodinné podniky považovány také ty, kdy je pouze jeden člen rodiny majitelem i statutárním orgánem podniku a ostatní členové rodiny jsou v podniku pouze zaměstnání (MPO, 2020a).

Dle nařízení se v kontextu rodinného podniku považuje za členy jedné rodiny považují manželé nebo partneři, kteří spolu pracují, nebo jejich příbuzní až do třetího stupně, kteří s jedním z manželů nebo partnerů pracují, také příbuzní sešvagřené do druhého stupně, kteří s jedním z manželů nebo partnerů pracují, dále příbuzní v přímé linii a sourozenci (MPO, 2020a).

Schválené nařízení vychází z evropského modelu, lze předpokládat podobný trend. Mezi výhody ukotvení definice rodinný podnik je uváděno následující:

- možnost statistického sledování rodinných podniků,
- výzkum problematiky rodinného podnikání,
- možnost podniků získat lepší podporu od státu (cílené programy pro rodinné p.),
- jednodušší zaměstnávání rodinných členů,
- označení rodinného podniku nese určitou „známku kvality“ (Neveselý, 2019).

Od 1. března AMSP ČR zahájila registraci rodinných podniků. Kromě výše zmíněných výhod se mohou registrované podniky prezentovat oficiálním logem viz následující obrázek (Obr. 6) (BusinessInfo.cz, © 1997-2020).



**Obr. 6** Oficiální logo Rodinný podnik ČR  
(Zdroj: BusinessInfo.cz, 2020)

V následující části je nutno přihlédnout k tomu, že definice rodinného podniku je ukotvena teprve krátce, všechny dosavadní výzkumy tedy vycházely z různých variant vymezení rodinného podniku. Kupříkladu se využívala kritéria procentního podílu podniku vlastněného rodinou, absolutní počet rodinných členů, kteří v podniku pracují, míra vlivu při rozhodování nebo obecně plán předat podnik potomkům (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

#### **2.4.1 Specifika rodinných podniků**

Být rodinným podnikem s sebou nese svá specifika, výhody i nevýhody. Mezi hlavní výhody patří následující:

- závazek vycházející z rodiny přináší větší míru loajality vůči podniku,
- znalosti nejenom odborné jsou vzhledem k větší důvěře předávány jako „rodinný recept“, zároveň si rodina všechny tyto „skills“ náležitě ochraňuje,
- flexibilita času, práce i peněz ve smyslu „obětování se“ podniku, když je to potřeba a naopak „braní si“, když si to podnik může dovolit,

- dlouhodobé plánování – rodinný podnik je často budován s cílem předat ho další generaci, mají delší výhled do budoucna (ač to nemusí znamenat mít reálně úspěšnější dlouhodobou strategii než podniky nerodinného typu),
- stabilní kultura – vztahy v rodinných podnicích prošly dlouhodobým vývojem, etika a firemní kultura je dobře zavedená,
- rychlé přijímání rozhodnutí z důvodu přímé organizační struktury,
- spolehlivost a hrdost – díky závazku a stabilitě firemního prostředí jsou rodinné podniky považovány za solidní a spolehlivé, v průběhu času si budují dobrou reputaci u zákazníků, kterou si rodina střeží s náležitou hrdostí (Burns, 2001).

Podnikat v rámci rodiny má i jisté nevýhody, špatné vzájemné vztahy mohou výše zmíněné výhody zničit. Případné konflikty mají tak hlubší charakter, než by měl konflikt na pracovišti bez aspektu rodiny. Zároveň může být pro některé jedince obtížnější být podřízený či nadřízený vůči blízkým (Carlock, Ward, 2010).

Jako další nevýhodu spolupracujících manželů vidí Burns (2001) v tom, že je rodina závislá pouze na jednom zdroji příjmu.

Zároveň specifikem v oblasti financování je, že rodinné podniky využívají převážně vlastní zdroje. Je to z důvodu právě nižší rizikovosti (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Jiný pohled ukazuje určité vlastnosti, které se mohou v konkrétním podniku projevit jako výhoda i nevýhoda. Mezi vlastnosti patří: duplicitní role, sdílená identita, společná historie členů rodiny, emoční zapojení, soukromý jazyk, vzájemná znalost osobního života a smysl připisovaný firmě (problém při rozdílném vnímání) (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Zajímavým faktem je, že pouze 13 % rodinných podniků komunikuje pomocí public relations své společensky prospěšné aktivity. Zbylé podniky považují za samozřejmé, že pozitivně působí na své okolí, což vypovídá o dalším uváděném specifiku rodinných podniků – skromnost a pokora (Petrů, 2018).

#### **2.4.2 Význam rodinných podniků**

Význam rodinných podniků a jejich přínos pro ekonomiku je značný. Většina rodinných podniků vznikala po roce 1989 s rozmachem soukromého podnikání po revoluci. V posledních letech je rodinným podnikům přisuzován podíl na tvorbě HDP kolem 30 % (Machová, Taušl Procházková, 2017).

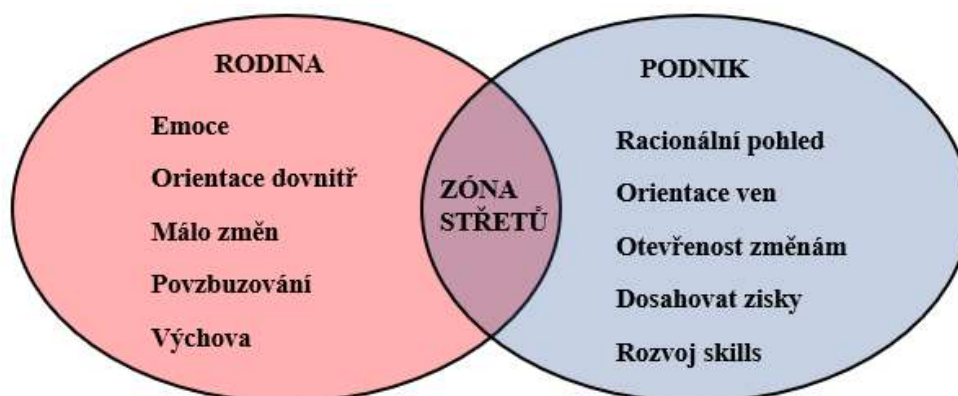
AMSP ČR označila rok 2018 za rok rodinného podnikání. Finálně se podařilo ukotvit definici rodinného podniku, rodinné podniky dostaly také větší mediální prostor, probíhaly akce a konference. Většina rodinných podniků spadá do kategorie MSP, je tedy možné v souladu se zákonem č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, poskytovat podporu malým a středním podnikům, které splní daná kritéria dána aktuálně použitelným předpisem Evropských společenství (tedy roční obrát, výše aktiv, počet zaměstnanců atd.) (Petrů, 2018).

Z průzkumu provedeného v květnu 2017 vyplynulo, že rodinné podniky mají do dalších let prioritu zvýšit celkovou efektivitu svého fungování a získat a udržet si kvalitní zaměstnance. Pozitivní pro společnost je, že 82 % podniků přijímá zaměstnance nad 50 let a dosud je celkový podíl této věkové skupiny v rodinných podnicích cca pětina (Petrů, 2018).

#### **2.4.3 Strategie rodinného podniku**

Na rozdíl od strategie podniku nerodinného typu se strategie rodinných podniků liší v tom, že zde dochází k propojení dvou strategií, konkrétně strategie rodiny a podnikové strategie (Obr.7). Cíle vytváření strategie rodinného podniku by mělo být sladit systém rodiny a podniku tak, aby zóna střetů generovala pozitivní výsledky a nedošlo k rozkladu rodiny, podniku nebo obojího. Je uváděno, že tvorba strategie rodiny by měla brát v potaz jak vnitřní i vnější okolí podniku, tak i zájmy rodiny, složitost vlastnických i osobních vztahů, případné dědictví a další faktory často emocionálně podmíněné (Jurová, 2016).

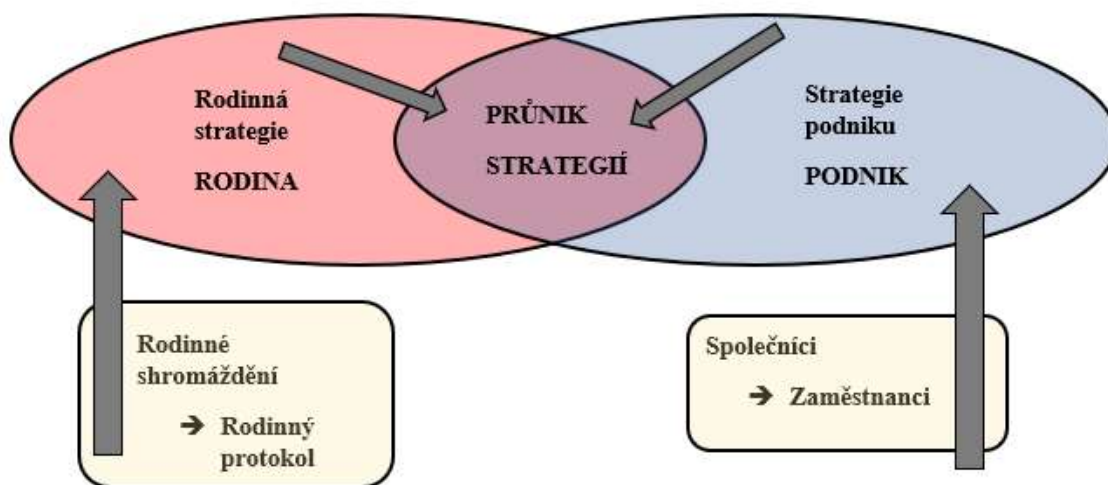




**Obr. 7 Prolínání aspektů rodiny a podniku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jurová, 2016)

Při strategickém plánování je těžké emocionální hlediska odštěpit od racionálních potřeb podniku. Obě části se nejenom prolínají, ale jsou na sebe závislé. Z toho plyne, že pokud nefunguje rodina, nejspíše nebude fungovat ani rodinný podnik (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

Model strategie rodinného podniku je pak znázorněn na další obrázku (Obr.8). Jak bylo uvedeno, u rodinných podniků dochází k průniku dvou strategií – podniku a rodiny. Rodinná strategie řeší, situaci v rodině, kdo se bude podílet na podniku, jak bude probíhat v budoucnu předání podniku mladší generaci. Podniková strategie má pak za cíl stanovit plán dlouhodobého rozvoje. Obě tyto strategie se pak protínají, a to zejména při řešení generační obměny (Jurová, 2016).



**Obr. 8 Model strategie rodinného podniku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Jurová, 2016)

### **Rodinné shromáždění**

Existují různé typy institucí, které upravují způsoby chování rodiny v podniku. Rodinné shromáždění, jednoduše rodinné setkání rodin včetně mladších členů, by měla na programu obsáhnout záležitosti týkající se hlavních aktivit podniku i důležité milníky v rodinách, zvláště ty, které mohou mít vliv na chod podniku. Tato shromáždění jsou důležitá zejména v otázce plánování generační obměny. V případě, že rodiny čítají více než 15 členů, doporučuje se vytvořit formálnější orgán – **rodinnou radu** (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

### **Rodinný protokol**

*„Základní vizi, hodnoty a pravidla pro chování rodinných příslušníků vůči firmě pak v rodinných podnicích může artikulovat tzv. rodinný protokol“* (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008, s. 51). Zpravidla takový protokol stanovuje pravidla pro zaměstnávání rodiny, jejich odměňování, předání podniku mladší generaci, vlastnická pravidla a další.

Je kladen velký důraz na komunikaci. Je třeba, aby komunikace byla *„konkrétní a konzistentní“* (Martelová, 2017, s. 54), aby nevznikaly neshody způsobené pouze

neporozuměním. Efektivní komunikaci považuje autorka za jednu z hlavních dovedností rodinného podniku, resp. nutnou k souladu v rámci rodiny, podniku i vzájemně.

#### **2.4.4 Generační obměna**

Z výzkumu provedeného na jaře 2017 mezi majiteli či vedoucími rodinných podniků vyšlo najevo, že 84 % respondentů má v plánu předat podnik následující generaci, (Machová, Taušl Procházková, 2017). Dle jiného průzkumu provedeného během května 2017 má tento cíl 70 % podniků lze tak předpokládat, že rodinné podniky ve velké míře zůstanou částí národní ekonomiky v budoucnu (Petrů, 2018).

Předání podniku nástupné generaci znamená pro podnik těžkou zkoušku. Tzv „mezigenerační transfer“ závisí na schopnostech vlastníků, jak jsou schopni předávat rodinné hodnoty a chránit rodinné vazby skrz generace. Generační obměna je popisována jako proces těchto faktorů: sekvence, dobré načasování, technika předání moci a komunikace (Jurová, 2016).

Generační výměna není otázkou jednoho rozhodnutí, měla by se plánovat dlouhodobě už v době, kdy potencionální nástupci jsou ještě děti. Je třeba mít přesně nadefinované vztahy rodina vs. podnik, mít konsenzus všech členů rodiny, oddělit roli vlastnictví a roli vedení a také myslet na finanční zabezpečení odcházející generace (Koráb, Hanzelková, Mihalisko, 2008).

### **3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU RODINNÉHO PODNIKU**

#### **3.1 Představení podniku**

Podnik ATT Plus s. r.o. (dále jen „podnik“) se zabývá vývojem, výrobou a prodejem produktů z oblasti antén a telekomunikační techniky. Vznikla začátkem 90. let jako malý rodinný podnik. Prvotním motivem bylo zálibu v radiotechnice (tzv. radioamatérství, nebo „pípáci“) převést v reálný podnik, což se podařilo.

Od počátku byl založen s právní formou jako společnost s ručením omezeným. Současně se, dle již přijaté definice, jedná o rodinný podnik.

Svou velikostí a počtem zaměstnanců patří dle klasifikace do skupiny malých podniků.

Podnik nabízí řady antén a anténí systémy pro různá pásma MHz, dutinové a hybridní sdružovače, vlnové filtry, kabelovou konfekci a další. V nabídce je také kvalitní ochrana elektronických a elektrických zařízení před působením pulzního přepětí, které je nebezpečné. Tato přepětí ochrana je určena pro napájecí, měřicí, datové, počítačové, telekomunikační a radiové sítě.

V současné době také produkuje spektrum vlastních produktů – koaxiální a semi-rigid kabely, značkové i „noname“ konektory, útlumové články a měděné či postříbřené dráty.

Vedlejší činností je také servis a údržba anténí techniky a měřícího vybavení pro různé státní i nestátní instituce a obchod se zbožím týkající se anténího sortimentu.

Podnik nemá kamennou prodejnu, distribuuje přímo odběratelům (podnikům), případně ke koncovým spotřebitelům na základě konkrétních objednávek. Hlavním specifikem tedy je, že se jedná o zakázkovou výrobu.

Své zastoupení má také díky dlouhodobým kontaktům v Rakousku, Slovinsku, Švýcarsku, Polsku a na Slovensku.

### 3.2 Analýza vnějšího prostředí PESTLE

V této části bude provedena analýza faktorů vyskytující se v okolí podniku, u kterých je potenciální šance, že by mohly podnik v budoucnu ovlivnit.

Tab. 1 Parametry analýzy PESTLE

Parametry analýzy PESTLE	
Časový rámec	Analyzované roky 2015 až 2020 + predikce cca 1 rok
Cíl	Rozbor vnějšího prostředí
	Identifikace relevantních faktorů -> příležitosti (O)/hrozby (T)
	Zhodnocení významu zjištěných O/T

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 3.2.1 Politické faktory

V České republice je politické prostředí ovlivňováno soupeřením politických stran v rámci demokratických voleb. Dále podniky ovlivňuje také členství v EU, ze kterého plyne povinnost dodržovat její předpisy a zároveň také příležitost čerpat podporu z dotačních programů. Z praktického hlediska odpadly po vstupu do EU průtahy s celním odbavováním při dovozu zboží do zahraničí.

#### Vztahy s Čínou

V letech 2014 až 2017 byla u moci spíše levicová vláda. Za této vlády došlo k intenzivnímu utužování hospodářských vazeb s Čínou. Pro mnohé podniky se jedná o zajímavou příležitost, nicméně z pohledu technologických podniků, jejichž, byť jen část, aktivit spadá do vojenské oblasti, představují vazby na Čínu překážku pro stávající či budoucí zakázky vojenského charakteru. Pro zákazníky z vojenské oblasti by bylo nepřijatelné, aby se produkty či technologie jejich dodavatele objevovaly na trzích, které se neslučují s charakterem vojenského paktu NATO, jehož je Česká republika členem.

Podnik dostává také zakázky od armády a dalších bezpečnostních složek, proto je i z tohoto důvodu závislá na současné politické i vojenské situaci a na rozhodnutích týkající

se modernizaci vojenského vybavení. V minulosti podnik zajišťoval zakázky týkající se vojenských dopravních prostředků, dodával antény pro komunikaci mezi základnami hasičského záchranného sboru, podílel se na modernizaci radiokomunikačního zařízení na helikoptérech W3A Sokol spadající pod leteckou záchrannou službu.

Od roku 2017 do současnosti působí vlády s čelem hnutí ANO, která míří vpravo i vlevo. Politické prostředí lze hodnotit jako poměrně nestabilní. Politická rozhodnutí zejména vlády často působí dvojsečně a celkově je výsledná nálada ve společnosti i napříč politickým spektrem polarizovaná.

### **Podpora MSP**

Co se týče podpory MSP, současná vláda ve svém programovém prohlášení ze dne 27. 6. 2018 slíbila pokračovat ve snižování administrativní zátěže podniků a zdarma informovat podniky o povinnostech plynoucích z aktuální legislativy, konkrétně buduje portál BusinessInfo.cz (Vláda ČR, 2018). Vláda 8. 7. 2019 schválila plán systémového snížení administrativní zátěže na období 2019 až 2022. V plánu je celkem 90 opatření souvisejících s redukcí duplicitně dokládaných dokumentů do různých institucí a digitalizace. Digitalizace zejména v oblasti správy daní by pro MSP byla velkým ulehčením (MPO, 2020b).

### **Podpora pro rodinné podniky**

Významným krokem bylo přijetí definice rodinného podniku, kde MPO a MF ČR vidí velký zdroj nových pracovních míst. Vzhledem k tomu, že tyto podniky mohou fungovat několik generací, přispívají k dlouhodobé stabilitě českého hospodářství. S přijetím definice je možné rodinné podniky lépe podporovat. Konkrétní podporu mohou rodinné podniky čerpat od 1. ledna 2020 v rámci projektu Expanze a Záruka 2015 až 2023, kde mohou využít bezúročný úvěr až do výše 60 mil. Kč na svůj rozvoj od ČMZRB či využít bankovní záruku a další (ČMZRB, 2020).

Zároveň se připravuje koncepce strategie podpory MSP pro období 2021 – 2027. Cílem pro rodinné podniky je vytvořit metodiku v oblasti generační obměny, konkrétně

pořádání seminářů, workshopů, příručky atd. Jelikož většina rodinných podniků vznikla za posledních 30 let, blíží se do fáze předání podniku následující generaci (Hospodářská komora České republiky, 2020).

### **Současná situace a vládní opatření**

Poslední rok se vláda a celá společnost potýká s celosvětovou pandemií. Vzhledem k tomu, že podnik nemá kamennou prodejnu, vládní opatření v souvislosti s uzavřením provozoven se podniku významně nedotkla, tudíž ani nebylo využito žádných kompenzačních programů.

Pokud by však přísná restriktivní opatření ohledně vycestování za hranice (nebo podmínek daných států) nabyla dlouhodobého charakteru, pro podnik by to představovalo významnou překážku, stejně tak pro zahraniční zákazníky. Podnik dodává produkty v rámci zahraničí zejména do Rakouska a na Slovensko. Vzhledem k velikosti zakázek a vysoké hodnotě dodávaných produktů se doprava realizuje individuálně v rámci osobní dopravy, proto by dlouhotrvající nepříznivá situace mohla pro podnik znamenat logistický problém s odbytem. Zároveň je také vedlejší činností servis a údržba anténní techniky a měřicího vybavení v hodnotách řádově několika milionů korun, kdy není možné realizovat zasílání této techniky ze zahraničí na pravidelnou údržbu prostřednictvím externích dopravců.

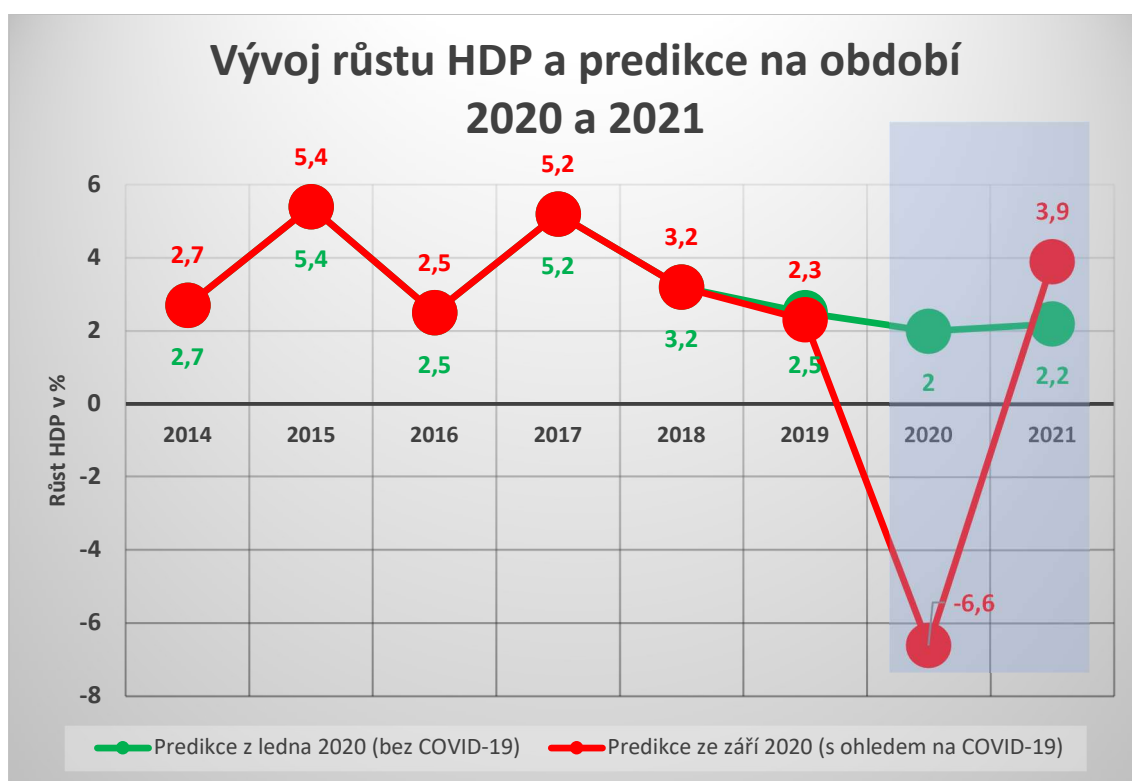
### **3.2.2 Ekonomické faktory**

Sledovanými faktory v této oblasti jsou základní makroekonomické ukazatele, které reflektují stav našeho národního hospodářství, jelikož každý podnik bez ohledu na odvětví je jeho součástí.

### **HDP**

V letech 2014 až 2019 HDP nominálně pozvolně rostl. V roce 2019 měl HDP výkon 5 749 mld. Kč, což byl aktuální reálný meziroční růst o 2,3 % (MF ČR, 2020). Predikce MF ČR z podzimu 2019 a stejně tak z ledna 2020 očekávala v dalším roce mírné zpomalení ekonomického růstu, což mělo odpovídat růstu HDP o 2 % (MF ČR, 2019)

(MF ČR, 2020a). Nicméně celý svět zasáhla pandemie a republika zažila nejhlubší propad výkonu od roku 1993. Meziročně klesl reálný HDP o 11 %. Přesto se však jednalo o mělčí propad, než byl průměr EU (14,7 %). Na následujícím grafu (Graf 1) lze porovnat predikci hospodářského růstu s vlivem pandemie a bez ní. Pro rok 2020 celkem je uveden celkový pokles výkonu o 6,6 %. Výhled na rok 2021 je optimističtější, makroekonomové považují letošní šokový pokles za jednorázový výkyv a počítají s růstem 3,9 %, a to za předpokladu, že případné vládní restrikce nebudou tak omezující.

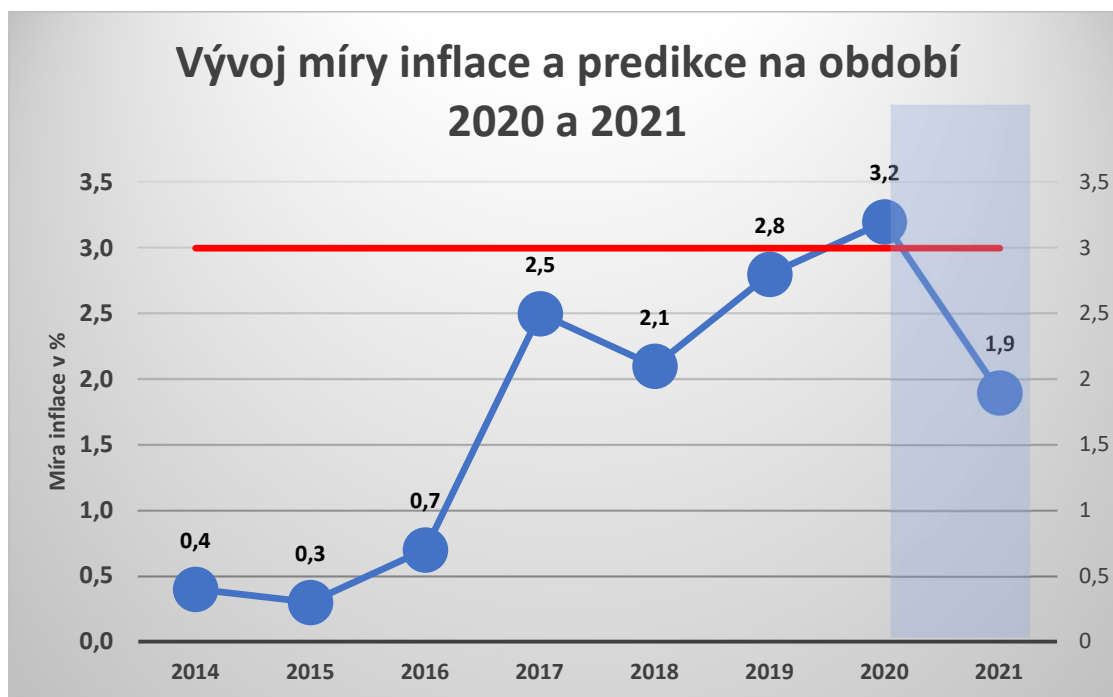


**Graf 1 Vývoj růstu HDP a predikce na období 2020 a 2021**  
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle predikcí z ledna a září 2020 MF ČR, 2020)

## Inflace

Na následujícím grafu (Graf 2) je patrný vývoj míry inflace. Je vždy uveden průměr míry inflace za jednotlivé roky. MF ČR (2020) ve své predikci uvádí, že již koncem roku se dostala inflace nad 3 %, což je horní hranice stanovená Českou národní bankou. Pro rok 2020 je pak uvedená míra inflace v průměru 3,2 %. Makroekonomové očekávají v roce 2021, že růst inflace zvolní na 1,9 % díky absenci proinflačních faktorů.





Graf 2 Vývoj míry inflace a predikce na období 2020 a 2021  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle MF ČR, 2020)

### 3.2.3 Sociální a kulturní faktory

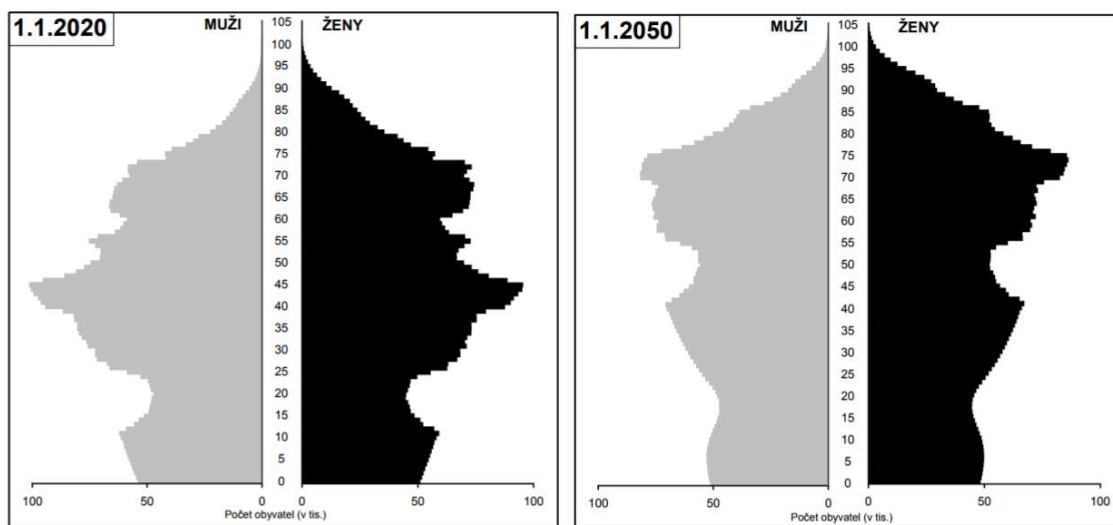
V rámci sociálních a kulturních faktorů je sledován demografický vývoj, úroveň nezaměstnanosti a také vývoj trendu týkající se vysokoškolského studia technických oborů, což je pro zvolenou firmu relevantní.

#### Demografický vývoj populace

Za posledních 5 let roste počet obyvatel průměrně o 29 tis. obyvatel ročně. Stav k roku 2019 je 10,66 mil. obyvatel (ČSÚ, 2020).

Typickým rysem naší země (i zemí v EU) je stárnutí populace, a to v důsledku nižší porodnosti a zároveň prodlužováním střední délky života (lepší kvalita života i funkční zdraví). Demografický vývoj bude tímto trendem pokračovat, bude třeba vytvářet nediskriminující prostředí i v souvislosti se zaměstnáváním osob předdůchodového věku. (Čeledová, Kalvach, Čevela, 2016).

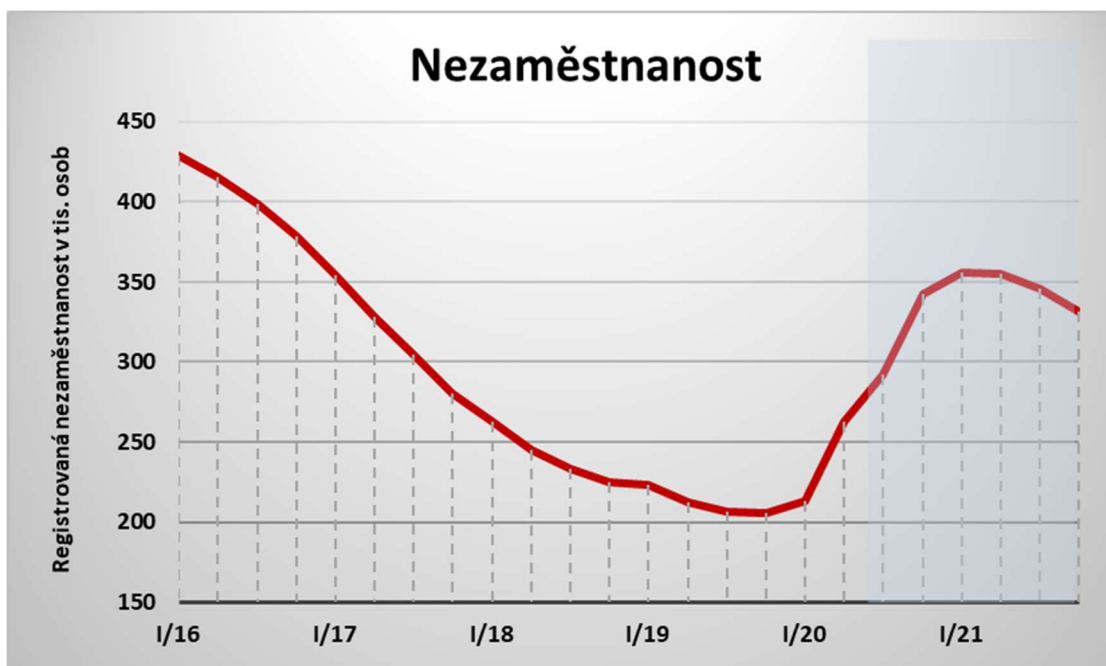
Co se týče přímo rodinných podniků, bylo již uvedeno, že 82 % z nich zaměstnává osoby starší 50 let a tito zaměstnanci tvoří cca pětinu zaměstnanců celkově (Petrů, 2018). Na dalším obrázku (Obr. 3) je znázorněna změna struktury obyvatel. Nejpočetnější skupinou obyvatel jsou v roce 2020 lidé okolo 45 let věku, kolem roku 2050 budou nejpočetnější senioři (ČSÚ, 2009).



**Obr. 9 Věková skladba populace ČR v roce 2020 a 2050**  
(Zdroj: ČSÚ, 2009)

### **Nezaměstnanost**

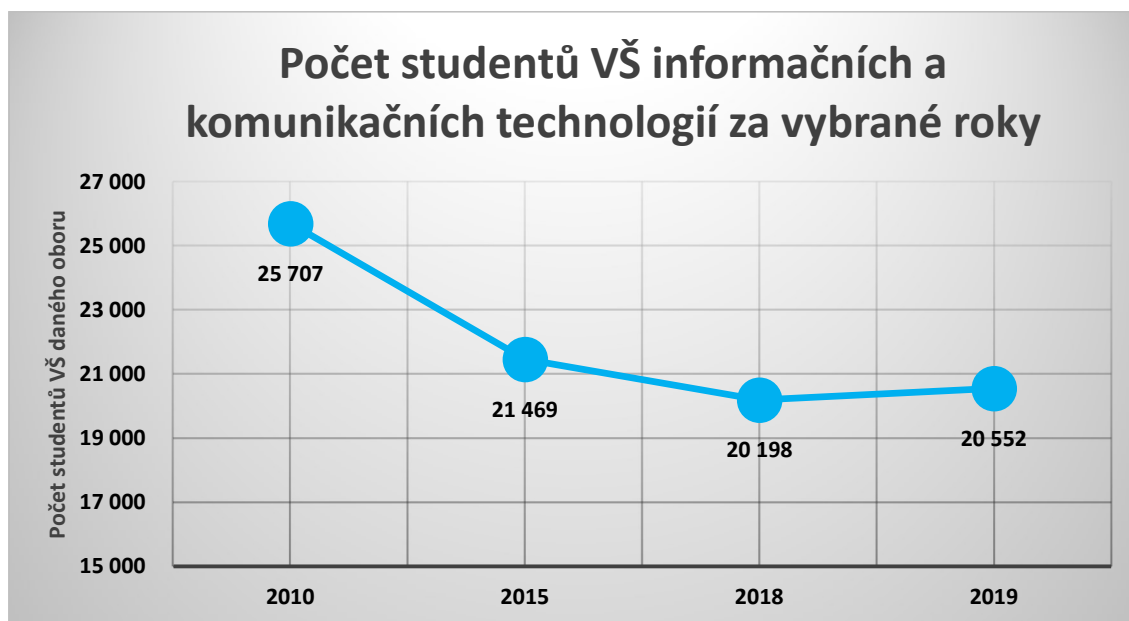
Míra nezaměstnanosti v letech 2014 až 2019 postupně klesala. V roce 2014 byla průměrná míra nezaměstnanosti 6,1 %. Postupně klesla do roku 2019 na 2 %. Na následujícím grafu (Graf 3) je zobrazen detail počtu nezaměstnaných osob od roku 2016 i s predikcí na rok 2021. V roce 2020 dosahovala nezaměstnanost 2,6 %, rok následující je predikována hodnota 3,4 % (MF ČR, 2020).



**Graf 3 Vývoj nezaměstnanosti od roku 2016 s predikcí na rok 2021**  
(Zdroj: MF ČR, 2020)

### **VŠ studenti na technických oborech**

Dalším sledovaným faktorem je trend počtu studentů VŠ na technických oborech. Vzhledem k tomu, že průměrně 94,5 % (dle interních informací) objemu zakázek podniku tvoří odběratelé, kteří produkty dále distribuují jako součást svých dodávek větších celků, mohou být studenti technických oborů, zejména v oblasti radioelektroniky a komunikačních technologií, v konečném důsledku noví potenciální odběratelé podniku. Stejně tak se dá předpokládat úbytek konkurence. Úroveň vzdělávání pak má přímo vliv na podnik. Vzhledem ke specializovanosti portfolia a technologické náročnosti výroby a vývoje jsou požadavky na současné i budoucí zaměstnance podniku velice vysoké. Následující graf (Graf 4) ukazuje vývoj počtu studentů VŠ veřejných i soukromých studujících obory informační a komunikační technologie.



**Graf 4 Počet studentů VŠ informačních a komunikačních technologií za vybrané roky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle ČSÚ, 2020)

Z grafu je patrný určitý pokles zájmu o tyto obory. Určitě je zde prostor na zatraktivnění těchto studijních programů pro studenty.

### **3.2.4 Technologické faktory**

#### **Zavádění 5G sítí**

Co se týče technologie, obecným faktorem mající vliv na podnik, může být zavádění mobilních sítí 5G, potažmo zavádění nových technologií v oblasti bezdrátových komunikací a z toho vyplývající nutnost přizpůsobit tomu měřicí vybavení, které se pohybuje v řádech milionů korun. Toto vybavení je nejčastěji nutné v počátcích větších zakázek a projektů pro analýzu okolního prostředí v místě instalace vyvíjených technologií. V případě mobilních sítí je nutné, aby tato měřicí zařízení byla schopná analyzovat signály i z těchto sítí.

Inovační strategie, kde je plán digitální ekonomiky byla schválena usnesením vlády ČR v únoru 2019. Cílem je do roku 2030 pokrýt síť 5G 90 % území všech okresů ČR (AMSP ČR, 2019b).

### **Změny v rámci státní kmitočtové tabulky**

S tímto souvisí i změna přidělování bezdrátových služeb podle státní kmitočtové tabulky. Zjednodušeně jde o to, že podnik vyrábí zařízení určená pro konkrétní bezdrátovou službu fungující na konkrétním kmitočtu. Při změně kmitočtové tabulky dojde ke změně přidělené frekvence dané službě. V tu chvíli je potřeba vyráběné zařízení upravit, případně vyvinout zcela nové vyhovující novým frekvencím.

### **Technologie ve výrobě**

V oblasti výroby podnik využívá obráběcích CNC strojů pro výrobu hliníkových a mosazných konstrukčních prvků vyžadující rozměrovou přesnost, čehož by se nedosáhlo u konvenčních obráběcích strojů. Některé drobné části anténních konstrukcí a přípravků pro výrobu by bylo možné vyrábět pomocí aditivní technologie 3D tisku, navíc v posledních letech se tato technologie stala cenově dostupnou i pro menší podniky.

#### **3.2.5 Legislativní faktory**

Legislativní prostředí podnikům vytváří základní právní rámec povinností, závazků a norem, kterými je třeba se řídit ve všech stádiích podnikání.

### **Obecný právní rámec relevantní pro podnik**

Podnikání PO (i FO) upravuje zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který vešel 1. ledna 2014 v účinnost. Do té doby se podnikání PO řídilo dle zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Aktuálně je podnikání PO upravováno také zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, který řeší především úpravu obchodních společností a družstev. Dále jsou pak důležité následující normy z. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, z. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, z. č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, z. č. 563/1991 Sb., o účetnictví, z. č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a další.

Následně také vzhledem k výrobnímu prostředí jsou stěžejní předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

V oblasti vývoje je také relevantní z. č. 478/1992 Sb., o užitných vzorech, z. č. 207/2000 Sb., o ochraně průmyslových vzorů a z. č. 527/1990 Sb., o vynálezech a zlepšovacích návrzích.

### **Nové nařízení GDPR**

Novinkou, se kterou se musely české podniky za posledních 5 let sžít, bylo schválení Nařízení Evropského parlamentu a Rady Evropy č.2016/679, které řeší obecnou ochranu osobních údajů a nakládání s nimi. V ČR byl pak přijat tzv. Adaptační zákon, účinný od 24. 4. 2019, který mimo jiné upřesnil práva, povinnosti, vymahatelnost a ukotvil Úřad pro ochranu osobních údajů. Tímto byly podniky definitivně konfrontovány s řádným dodržováním ochrany osobních údajů.

### **Přijetí definice rodinného podniku**

Významným počinem bylo schválení Usnesení vlády č. 330 z května 2019, čímž byla přijata definice rodinného podniku, dále pak ještě rozšířena Usnesením č. 535 v květnu 2020. Následná registrace podniků u AMSP ČR, podnikům umožní využít podpůrné programy pro MSP rodinného typu v programu ČMZRB (více v kapitole 3.2.1).

### **Zpřehlednění novelizací zákonů**

Pro řadu podniků může být náročné sledovat časté novelizace zákonů. V tomto ohledu čeká na podniky usnadnění v podobě novely zákona č.309/1999 Sb., o Sbírce zákonů a o Sbírce mezinárodních smluv, kde jsou od začátku roku 2020 stanoveny pouze 2 dny v roce, kdy mohou vejít v účinnost zákony. Zároveň pak tento zákon bude zrušen a nahrazen zákonem č.222/2016 Sb., o Sbírce zákonů a mezinárodních smluv a o tvorbě právních předpisů, kde bude navíc součástí přehledná tabulka povinností, které z daných zákonů plynou.

### **3.2.6 Ekologické faktory**

V dnešní době je na podniky kladen výrazný tlak ohledně respektování pravidel pro ochranu svého okolí. Dodržování ekologických předpisů je důležitým aspektem chování společensky odpovědné firmy.

#### **Absence oficiální certifikace**

Na podniky je kladen velký tlak ohledně dodržování a respektování všech pravidel a zásad pro ochranu okolí. Podnik však doposud nezískal žádnou oficiální certifikace typu environmentálního managementu ISO 14001 atd.

#### **Zátěž prostředí**

Co se týče dopadů na životní prostředí, přímo podnik svým běžným provozem okolní prostředí výrazně nezatěžuje – různé lakovací, svářečské a ostatní činnosti spojené zejména s povrchovou úpravou kovů pro podnik zajišťují externí dodavatelé. Přímou při výrobě nedochází k žádnému znečišťování ovzduší ani vody.

#### **Hlukové znečištění**

Při práci s některými zařízeními v dílně může docházet k hlukovému znečištění okolí. Jelikož podnik včetně výrobní dílny sídlí v městské zástavbě, snaží se práce na těchto zařízeních plánovat tak, aby doba, kdy může dojít k obtěžování hlukem, byla co nejkratší.

#### **Změny v systému obalového hospodářství**

Podnik je klientem společnosti Eko-kom a.s., která zajišťuje systém sběru a recyklace obalů a s tím spojené povinnosti. Tato povinnost vychází přímo ze zákona č. 477/2001 Sb., o obalech. Od roku 2021 proběhne v souladu se změnou evropské legislativy týkající se obalů změna ve vedení evidence obalových odpadů a obalů. Zároveň je třeba počítat se zvýšením sazby za tyto služby v průměru o 9 % (Eko-kom, 2020).

### 3.2.7 Shrnutí PESTLE analýzy

Následuje shrnutí analýzy vnějšího prostředí. V tabulce (Tab. 2) jsou shrnuty identifikované faktory, je ohodnocen význam a možný dopad do budoucna. Klasifikace významu byla provedena na škále: **malý – střední – velký**.

**Tab. 2 Shrnutí a význam faktorů PESTLE analýzy**

	Faktor	O/T	Vý- znam	Hypotéza /možný dopad
<b>P</b>	Členství v EU	O	Velký	Snadnější vstup na zahraniční trhy, dotační programy EU, snadnější pohyb zboží díky bezcelnímu styku
	Utuzování vztahů s Čínou	T	Střední	Ztráta zákazníků z vojenské oblasti
	Snižování administrativní zátěže	O	Střední	Usnadnění administrativy provozu zejména pro MSP, větší efektivita při provozu podniku, získání časového fondu pro manažerské činnosti
	Koncepce podpory rodinných podniků	O	Velký	Možnost investice díky finanční podpoře ve spolupráci s ČMZRB, získání rad a postupu ohledně generační obměny
	Restriktivní opatření	T	Malý	Problém s dovozem zboží mimo ČR, nečeká se však dlouhodobý dopad těchto opatření
<b>E</b>	Propad HDP	T	Malý	Jednorázový výkyv, předpokládá se v dalším roce mírný růst
	Zvolnění inflace	O	Střední	Pozitivní ekonomický dopad
<b>S</b>	Stárnutí populace	T	Malý	Nutnost zaměřit se na ještě lepší podmínky pro zaměstnance staršího věku
	Názorově (politicky) polarizovaná společnost	T	Velký	Negativní nálada ve společnosti dopadá na všechny aspekty života lidí, ohrožení atmosféry v podniku
	Lehce rostoucí míra nezaměstnanosti	T	Malý	Podnik si řadu let drží stále zaměstnance, kapacitní výkyvy vykrývá rodinnými členy



	Pokles studentů VŠ technických oborů	T/O	Střední	Budoucí problém získat do podniku technicky zdatné zaměstnance se zájmem o elektroniku, méně konkurentů
<b>T</b>	Dostupnost 3D technologie	O	Velký	Investice do 3D zařízení sníží náklady na některé anténní konstrukce, přípravky k výrobě dostupné rychleji než při čekání na dodavatele, zrychlení procesu výroby
	Zavádění 5G sítí	T/O	Velký	Velké investice do nových měřících zařízení, možnost získání nových zakázek
	Změny státní kmitočtové tabulky	T/O	Střední	Nutnost změnit parametry některých produktů, případně vyvinout nové, větší objem zakázek (odběratelé také budou muset upravit svá koncová zařízení)
<b>L</b>	GDPR	T	Malý	Podnik začlenil předpisy, nedisponuje tolika osobními údaji
	Definování rodinného podniku	O	Velký	Možnost se registrovat jako rodinný podnik a čerpat z podpůrných programů, lepší podmínky pro zaměstnávání příbuzných
	Snadnější legislativní přehled	O	Střední	Lepší orientace mezi zákony, větší jistota, spolehnouti na jediné 2 dny v roce, kdy budou změny účinné
<b>E</b>	Absence certifikace v oblasti ekologie	T	Malý	Zákazníka to v dnešní době může odradit
	Hlukové znečištění	T	Střední	Nespokojenost sousedů podniku
	Změny v obalovém hospodářství	T	Střední	Nová evidence obalových odpadů a obalů, vyšší náklady za dodržování pravidel společnosti Eko-kom
	Minimální zátěž pro životní prostředí	O	Střední	Žádné znečišťování vody či ovzduší, pozitivní vliv na okolí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **3.3 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Sestavením Porterova modelu pěti sil bude provedena analýza mikrookolí, tedy daného elektrotechnického oboru. Následuje charakteristika jednotlivých sil.

#### **3.3.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Zákazníci se dají rozdělit na tyto segmenty:

- státní instituce,
- podniky dodávající kompletní telekomunikační technologie,
- soukromí zákazníci.

##### **Státní instituce**

Zde je vyjednávací síla silná. Zakázky od státních institucí se řídí speciálními vnitřními postupy a není zde moc prostoru na vyjednávání co se týče nastavení cenové politiky, způsobu dodání ani termínu. Objem zakázek pro tento segment se pohybuje průměrně kolem 4 %. Jedná se především o zakázky ve vojenské a bezpečnostní oblasti. Pro státní instituce podnik také zajišťuje servis a údržbu měřících zařízení zejména v oblasti řízení letového provozu v ČR i na Slovensku.

##### **Podniky**

Síla podniků, které odebírají technologie a zařízení, je silná v oblasti přesných požadavků na finální výstupy, aby vše sedělo na jejich koncová zařízení. Tento segment zákazníků tvoří 94,5 % z objemu všech zakázek, zároveň přes 90 % zakázek z tohoto segmentu jsou dlouhodobí odběratelé.

Bylo uvedeno, že vedlejší činností podniku je obchod s anténním sortimentem. Zákazníci jsou právě podniky, které odebírají běžné výrobní zakázky. Třetina těchto podniků je pravidelným odběratelem i právě zboží, specializovaných nástrojů či výrobních přípravků a dalšího sortimentu. Nicméně kvůli nedostatku skladových kapacit se jedná o velmi okrajovou činnost.

##### **Soukromí zákazníci**

Objem zakázek pro tento segment zákazníků tvoří méně než 1 %. Mezi typického soukromého zákazníka patří radioamatéři, lidé, co se věnují radiotechnice jako svému

hobby. Z ekonomického hlediska to nemá pro firmu význam, tyto zakázky jsou přijímány spíše z dlouhodobých přátelských vztahů.

### **3.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelskou síť je možno rozdělit na 3 segmenty:

- dodavatele specializovaných součástek (nadnárodní firmy),
- dodavatelé hutního materiálu (lokální),
- dodavatelé práce (lokální).

#### **Dodavatelé specializovaných součástek**

Tito dodavatelé zajišťují dodávku specializovaných součástek, jako jsou například speciální kabely, kabelové svazky a konektory. Jejich vyjednávací síla je významná. Mají přesně nastavenou cenovou politiku, zároveň jich je velice málo. Podniková vyjednávací síla je o to slabší, že většina těchto dodavatelů je z Německa a na jejich jednání s českými potažmo východními podniky lze pozorovat jistou odtažitost.

Alternativou by bylo získat dodavatele z Číny či jiné asijské země, ale zde se opět ukazuje výrazná síla zákazníků, kteří vyžadují využití komponentů od renomovaných, kvalitních výrobců.

#### **Dodavatelé hutního a spojovacího materiálu**

Od dodavatelů hutního a spojovacího materiálu podnik kupuje hliníkové profily, mosazné trubky a tyče, plechové výlisky a další spojovací a kovový materiál. Tito dodavatelé jsou lokálního charakteru, v dosahu 20 km od podniku. U nich lze vyjednávací sílu charakterizovat jako střední. Vliv na cenu má fakt, že tyto dodavatelské vztahy jsou založeny na loajalitě a mnohaletých spolupracích. Zároveň se však v případě hliníku a mosazi jedná o dražší kovy (oproti např. železu), kde nelze příliš vyjednávat o ceně a dodavatelé musí reagovat na pohyby jejich cen na trhu.

### **Dodavatelé práce**

Vyjednávací síla dodavatelů práce je slabá. Jedná se o dílčí práce typu sváření, lakování a galvanické pokovování, což probíhá ve spolupráci s místními živnostníky. U nich je výhodou pro podnik zejména časové i cenové přizpůsobení.

V této oblasti se podnik snaží pozitivně působit na své okolí s cílem pomoci rozvoje celého regionu.

### **3.3.3 Hrozba substitutů**

Hrozba substitučních produktů a zařízení je na nízké úrovni. Důvodem je právě úzká specializace. U některých produktů je hrozba substitutů reálná jako například u dutinových filtrů, které jsou hojně využívány v oblasti letového provozu. Konkrétně tyto produkty již kompletně využívá Řízení letového provozu ČR, s.p. a Letové prevádzkové služby Slovenskej republiky, podnik jim poskytuje pravidelnou údržbu, další nadstandardní služby. U těchto produktů však do budoucna nehrozí jejich technologické zastarání z důvodu toho, že fyzikálně nelze tyto dutinové rezonátory konstruovat jiným způsobem. Z těchto důvodů se podnik neobává kompletního nahrazení modernější technologií a při aktivním posilování vztahů s těmito institucemi nehrozí ani ukončení této spolupráce.

Dle hlavního vývojového inženýra v podniku, pokud by mělo dojít k vyrobení substitučních produktů jiným podnikem, šlo by o produkty tak podobné technologické úrovni a přesných parametrů, že by se vlastně o substitut nejednalo. Lišit se mohou postupy výroby, nebo výsledný vzhled konstrukce, ale z fyzikálních důvodů budou hypotetické substituty podobných rozměrů, parametrů i hmotnosti.

### **3.3.4 Hrozba vstupu nových podniků**

Hrozba vstupu nových podniků může mít negativní dopad na podnik přeneseně. Souvisí to s drobnými dodavateli svářečských a lakovacích prací, kterých není mnoho. Zvláště najít svářeče hliníku je velice obtížné. Pokud by na trh vstoupilo mnoho nových podniků, kteří by mohli těmto drobnějším živnostníkům a podnikům nabídnout lepší finanční

ohodnocení, větší a dlouhodobější zakázky, přineslo by to problém v zajištění těchto prací. Problém je to také u galvanického pokovování, kde již aktuálně podnik musí hledat i vzdálenější dodavatele.

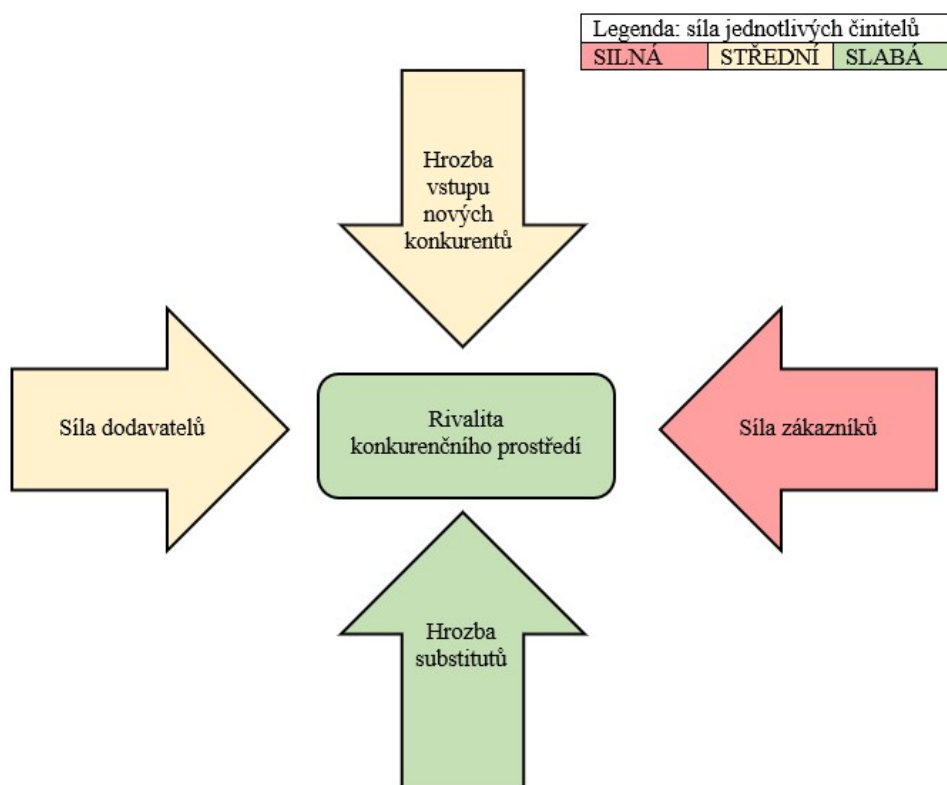
Hrozba vstupu nových podniků na trh je slabá v oblasti výroby, ale co se týče obchodování se sortimentem typu kabely, konektory, krimpovací sady, tam existuje riziko, že podnik přijde o zákazníky.

### **3.3.5 Intenzita rivality konkurenčního prostředí**

Intenzita rivality je relativně nízká, snižuje ji zejména vzájemná spolupráce. Podnik má konkurenty například v oblasti anténních systémů, ale v tomto úzkém odvětví se podniky vzájemně znají, každý podnik má svůj okruh stálých zákazníků a v jiných oblastech například výroby anténních filtrů spolu vzájemně obchodují. Jak bylo uvedeno v předchozím bodě, větší rivalita panuje v oblasti obchodu.

### **3.3.6 Výsledný Porterův model**

Výsledný Porterův model pěti konkurenčních sil je znázorněn na následujícím obrázku (Obr. 10). Barevná škála určuje velikost vyjednávací síly jednotlivých činitelů. Z obrázku je patrné, že hlavními hybnými silami jsou pro podnik zákazníci a dodavatelé.



**Obr. 10 Výsledný Porterův model**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.4 McKinseyho model 7S

V této části je provedena analýza vnitřního prostředí metodou 7S. Jsou analyzovány tzv. „tvrdé“ a „měkké“ faktory. Tato metoda klade důraz na komplexní vzájemnou provázanost faktorů, proto je v závěru této analýzy ohodnocena míra konzistence. Zároveň budou kvantifikovány jednotlivé oblasti.

#### 3.4.1 Strategie

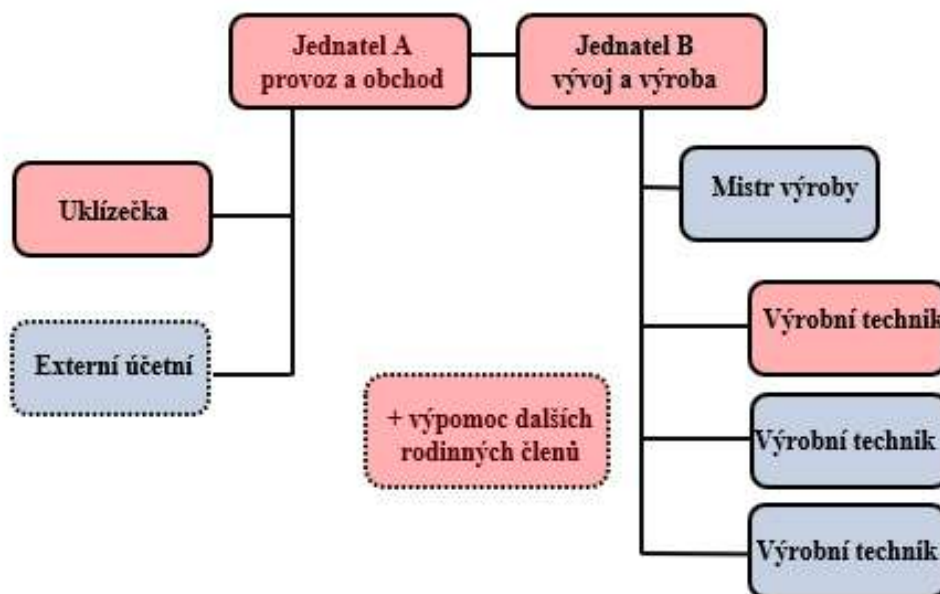
Jak již bylo uvedeno v kapitole (1.1), podnik konkrétně a formálně vymezené cíle a jednotnou strategii nemá. Všechny doposud strategické kroky byly prováděny jednotlivě, ale přesto však v souladu s obecnou vizí podniku. Dle jednatelů je vizí podniku: *„vyvíjet nové technologie v oblasti anténní a telekomunikační techniky,*

*rozšiřovat síť zákazníků, a ještě více podpořit komplexnost produktového portfolia“.* Ani tato vize není v rámci propagace na žádných podnikových dokumentech či platformách takto komunikována.

Hnacím motorem je tedy stále osobní zájem jednatele podniku o tento obor a chuť vymýšlet nové technologie a výrobky. Schopnost a šance, že se stále bude dařit vyvíjet něco nového se nedá zajistit. Do budoucna proto uvažují o větší podpoře obchodní činnosti s anténním sortimentem, stejně tak rozšířit produktové portfolio i komplementární výrobky. V rámci strategického vedení je ale problém tyto změny naplánovat, především je pak implementovat. Je to z důvodu, že oba jednatelé řeší své okruhy činností a na dlouhodobé plánování nezbývá čas. Proto podnik již mnoho let výrazné změny neuskutečnil. Na čem se jednatelé shodují, je zachování rodinného rázu podniku a chtějí ho předat svému synovi, který má tento obor vystudovaný a již dlouhá léta je součástí podniku. Jak to u rodinných podniků bývá, pomáhá tam, kde je potřeba, většinou ve výrobě nebo dopravě.

#### **3.4.2 Struktura**

Podnik byl založen dvěma jednately (manželé), kteří stojí v čele podniku dodnes. Jejich podíl v podniku a na základním kapitálu je 1/2. Organizační strukturu si podnik drží od svého založení stále stejnou, personální změny probíhají pouze u zaměstnanců ve výrobě, kteří většinou v průběhu let nebyli z řad rodinných členů.



**Obr. 11 Organizační struktura podniku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na obrázku výše (Obr.11) je zobrazena struktura podniku. Dočervena jsou zbarveny zaměstnanci, kteří jsou členové rodiny, modře zaměstnanci mimo rodinu. Zároveň pak přerušovanou jsou označeny ty pozice, kteří nepatří do kmenových zaměstnanců.

Z obrázku je patrné také rozdělení kompetencí jednatelů. Jeden zajišťuje administrativní zázemí, celkový provoz firmy, personální záležitosti a komunikaci se zákazníky i dodavateli. Druhý se zabývá především technologickým vývojem a výrobou, zároveň také zajišťuje oblast servisu a údržby zařízení pro další podniky. Na první pohled jsou sice kompetence jasně rozdělené, ale v praxi vzhledem k velikosti podniku se snaží všichni vzájemně vypomáhat tam, kde je to potřeba.

Mistr výroby koordinuje jednotlivé zakázky a objednává materiál a součástky k výrobě. Pozice mistra výroby je však v hierarchii podniku na stejné úrovni jako ostatní výrobní technici. Dále také rozváží materiál ke svářeči a do lakovny, balí a odesílá zakázky, které je možné zaslat dopravcem.



Aktuálně jsou v podniku zaměstnání 2 výrobní technici na plný úvazek a jeden technik na poloviční úvazek. Ve výrobě mají práci rozdělenou také dle náročnosti. Zaměstnanec seniorského věku, vykonává kompletovací práce anténních konstrukcí včetně instalace vnitřní kabeláže, která je fyzicky méně náročná. Další technik pracuje především na CNC obráběcích strojích a připravuje konstrukce a větší součásti antén. Třetí technik chystá vnitřní kabeláže dle daných parametrů.

Co se týče finální kontroly kvality, to provádí přímo jednatel odpovědný za výrobu. Každá vyrobená anténní konstrukce má své výrobní číslo. Ke každé anténě je na zkušebním pracovišti vypracován měřicí protokol, který se uchovává pro případné reklamace.

### **3.4.3 Systémy**

Sídlo podniku včetně výrobní dílny sídlí v jedné budově. Podnik je propojen uvnitř kabelovou sítí LAN s centrálním serverovým uložištěm, kde jsou uchovávána veškerá data. Z důvodu využívání citlivých měřících zařízení, která pracují v pásmu radiových vln, se v podniku nevyužívá bezdrátových Wi-Fi sítí.

V současnosti je jako hlavní systém řízení používán program MRP, který obsahuje základní moduly: Banka, Sklad, Mzdy, Objednávky, Personalistika a Účetnictví. Tento systém je již pro řadu podniků zastaralý, ale pro potřeby takto malého podniku je dostačující, prozatímní výhodou je stále fungující technická podpora, a to v češtině.

V odborné oblasti podnik využívá řadu návrhového a výpočetního softwaru, zejména to jsou programy typu CAD a software pro simulaci mikrovlnných obvodů.

### **3.4.4 Styl**

Podnik řídí oba jednatelé společně a jejich rozhodovací pravomoci jsou vyrovnané. Styl řízení probíhá shora dolů, nicméně je plně podporována vzájemná komunikace napříč organizační strukturou. Tím, že se na podniku podílí rodina, než padne rozhodnutí směrem dolů, předchází tomu diskuse v rámci rodiny. Nutno říct, že ne vždy se názory

sejdou, zejména v otázkách právě dalšího rozvoje podniku, při rozhodování o investování do nových zařízení apod. Další třetí plochy mohou nastat v náročném období, kdy začne proces generační obměny. Tyto problémy pak mohou tvořit negativní atmosféru ve firmě a zaměstnanci nebudou v práci tolik spokojeni.

Podnik patří mezi mikropodniky, zaměstnanci včetně jednatelů jsou téměř neustále přítomni, uplatňuje se osobní komunikace, která je velice efektivní. V podniku funguje přenesení větší zodpovědnosti na zaměstnance. Výrobní technici i mistr výroby mají přehled o aktuálních zakázkách. Odhadem 85% objem zakázek je dlouhodobého charakteru (horizont dodání 2-6 měsíců), technici mají určitou volnost a není na ně kladen tlak. Tím, že chce podnik do budoucna rozšiřovat síť zákazníků i šíři portfolia produktů, a logicky objem zakázek, mohl by tento návyk být problém. Nelibost ke změnám zaměstnanců je třeba mít na paměti a je třeba s jejich efektivitou začít lépe a včas pracovat a motivovat je.

### **3.4.5 Skupina (spolupracovníci)**

Podnik tvoří aktuálně 7 spolupracovníků, včetně jednatelů.

- Struktura dle pohlaví: 3 ženy, 4 muži,
- Věkové rozložení: 2 osoby do 30 let, 1 osoba 30 – 45 let, 2 osoby 1 osoba 46 – 60 let, 1 osoba nad 61 let,
- Rodinných členů: 4
- Struktura dle dosaženého vzdělání: 4 osoby VŠ technického/ekonomického oboru, 3 osoby středoškolské vzdělání s maturitou (1 z nich elektrotechnický obor).

Jednatelé si do podniku vybírají zaměstnance ze svého blízkého okolí. Krom zaměstnávání rodiny může být i toto problém. Obtížněji se řídí zaměstnanci, se kterými jsou navázány primárně přátelské vztahy. Na druhou stranu, výhodou může být právě

znalost jejich charakteru ještě před nástupem a také potenciál rychlejšího začlenění do kolektivu a loajalita.

Aktuálně jsou vztahy v podniku dobré, všichni spolupracovníci se velmi dobře znají. Je to podmíněno také tím, že současná sestava zaměstnanců existuje v této podobě již 9 let.

Dojde-li v budoucnu k rozvoji podniku, bude třeba získat další kvalifikované zaměstnance. S aktuálním počtem zaměstnanců je podnik schopný odbavovat zakázky do daného termínu zhruba v 50 % případů, což by mohlo začít některým zákazníkům vadit. Jsou nárazová období, kdy vypomáhají další členové rodiny, ale nejedná se o žádné koncepční řešení.

#### **3.4.6 Schopnosti**

Jednatel podniku, odpovědný za vývoj a výrobu, je elektroinženýr a jeho know-how v této oblasti je jeden z nejzásadnějších předpokladů pro existenci tohoto podniku. Vyvinul a navrhnul postup výroby většiny anténních prvků a konstrukcí, vypracoval veškerou dokumentaci týkající se výrobních postupů.

Podnik má aktuálně v platnosti patent na ochranu vlastní formy se specifickými parametry a technickým postupem pro výrobu hliníkových profilů následně využitelných jako součást anténních systémů. Žádné licence v současnosti neposkytl, naopak s profily vyrobenými tímto postupem dále obchoduje.

Školení zaměstnanců probíhá velmi nárazově. Nejedná se o formální školení, spíše se individuálně vysvětlují některé postupy výroby podle potřeby. Složitější zakázky si chce jednatel často pohlídat a zpracovat sám, zde je patrný prostor pro zaměření se na intenzivnější školení zaměstnanců. Pokud by uměli vykonávat obtížnější a specializovanější činnosti, jednatel by se mohl ve větší míře věnovat vývoji a managementu.

Podnik má schopnost udržovat opravdu dlouhodobé vztahy se svými odběrateli i dodavateli. Zároveň u zahraničních partnerů je pro jednatele nutností ovládat německý i anglický jazyk.

### 3.4.7 Sdílené hodnoty

Mezi hlavní sdílené hodnoty patří:

- rodinná atmosféra,
- ochrana a předávání know-how,
- kvalita vyráběných technologií a produktů,

Současní jednatelé podnik založili a sdílené hodnoty vycházejí především od nich. Velice si zakládají na rodinné atmosféře v podniku, a to tak, aby se i ostatní zaměstnanci cítili jako součást. K tomu patří jistota zaměstnání, podpora vzájemných vztahů, pohoda na pracovišti a společné rituály. Do společných rituálů patří hlavně každodenní ranní „bojová porada“ u kávy, kde se krom nezávazné konverzace shrnou hlavní úkoly dne.

Výraznou sdílenou hodnotou je také nadšení do těchto technologií. Dle slov jednatelů je zásadní hodnotou touha po poznání, něco nového vyvinout, což je sdíleno především v rámci úzké rodiny.

Další stejně důležitou hodnotou je kvalita vyráběných technologií a produktů. Podnik má vlastní interní systém pro měření kvality, který vyhodnocuje výsledné produkty daleko přísněji, než vyžadují požadavky od odběratelů.

### 3.4.8 Shrnutí analýzy 7S

V následující tabulce je ohodnocena **míra vzájemné konzistence jednotlivých částí 7S analýzy**. Pro určení míry konzistence byl východiskem předchozí rozbor a také osobní pohled do vnitřního fungování podniku. Cílem je zjistit, které oblasti se nepodporují, kde je nesoulad, a tedy nutnost provést strategické změny. Následuje pak **souhrnná kvantifikace oblastí 7S analýzy**, kde byly oblasti ohodnoceny celkově.

**Tab. 3 Legenda pro zhodnocení míry vzájemné konzistence oblastí 7S**

Míra konzistence	
Vysoká míra	1
Střední míra	2
Nízká míra	3

(Zdroj: Vlastní zpracování)

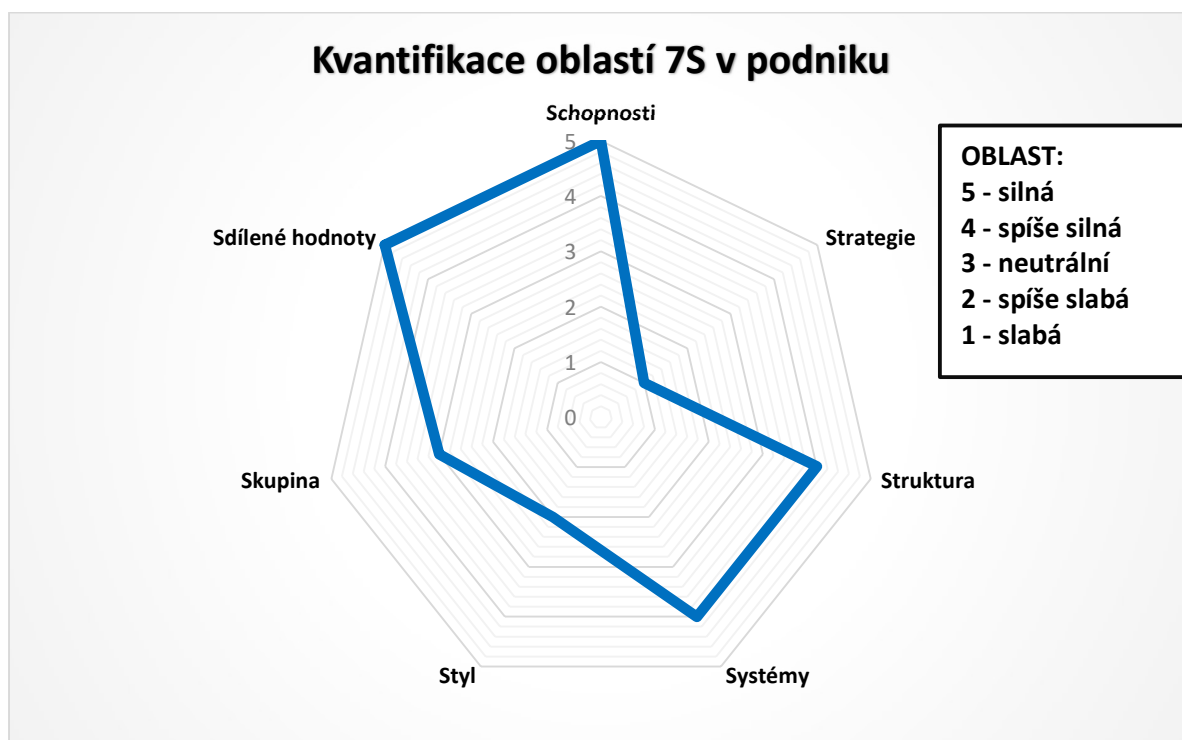
**Tab. 4 Ohodnocení míry vzájemné konzistence oblastí 7S analýzy**

	Sdílené hodnoty	Strategie	Struktura	Systémy	Styl	Skupina	Schopnosti
Sdílené hodnoty		2	1	1	2	2	1
Strategie	2		2	2	3	3	3
Struktura	1	2		1	2	1	1
Systémy	1	2	1		1	1	1
Styl	2	3	2	1		2	3
Skupina	2	3	1	1	2		2
Schopnosti	1	3	1	1	3	2	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z tabulky (Tab. 4) je patrné, že nejmenší míra souladu vychází ze strategie. Nejasná strategie podniku negativně ovlivňuje další oblasti, projevuje se především ve stylu řízení, který se nedrží dle žádného plánu, nejsou efektivně využívány schopnosti podniku ani pak zaměstnanci. Druhou nejslabší oblastí je styl řízení, což je spojené jak s osobnostmi jednatelů, tak i v nejasné strategii. Projevuje se zde právě princip provázanosti všech 7S oblastí. Dobře fungující s ostatními oblastmi je jednoduchá organizační struktura a využívané systémy.

Na následujícím grafu (Graf 5) je pak znázorněno celkové hodnocení daných oblastí. Tzv. vykousnutý tvar ukazuje na strategii jako na slabou stránku firmy. Silnými stránkami naopak jsou schopnosti, sdílené hodnoty a také struktura a systémy. Z analýzy plyne, že je třeba zapracovat na měkkých i tvrdých oblastech.



**Graf 5 Kvantifikace oblastí 7S**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

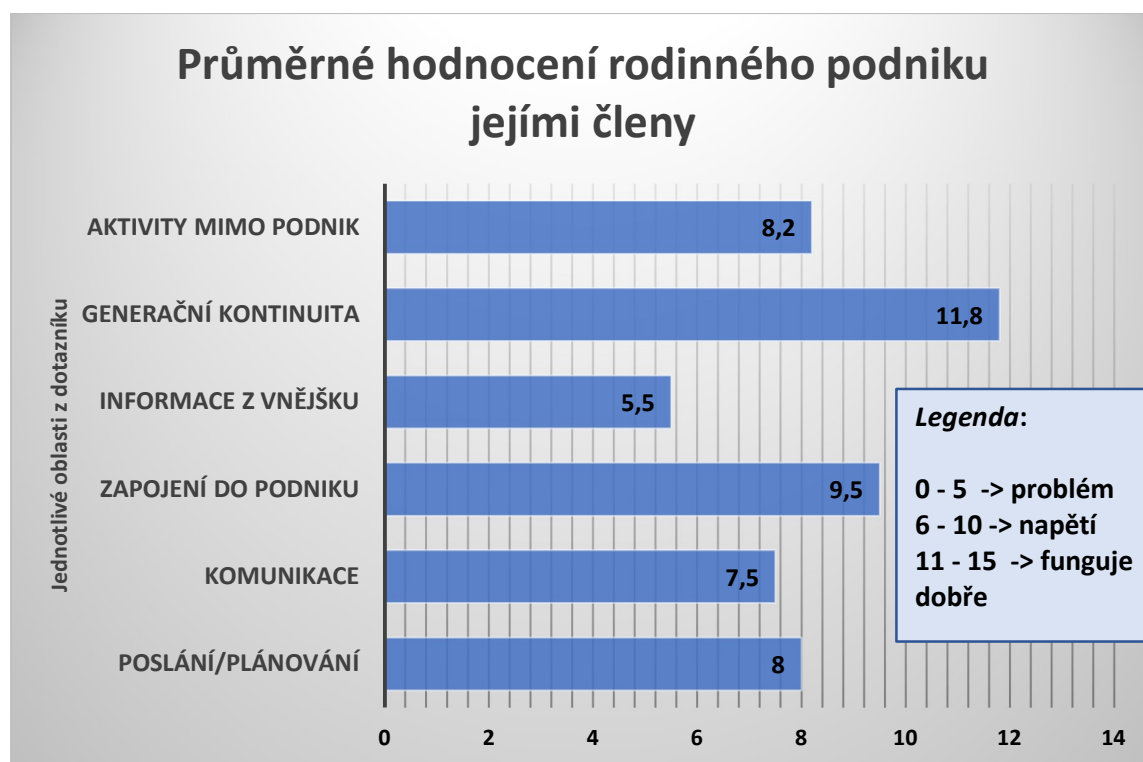
### **Dotazníkové šetření mezi rodinnými členy pro doplnění interní analýzy**

Jako doplněk k interní analýze podniku byl mezi rodinnými členy proveden dotazníkový průzkum. Aspekt rodiny vnáší do podniku další dimenzi vztahů.

Dotazník mi vyplnilo 6 členů rodiny – z toho 4 kmenoví členové a 2 členové, kteří nemají ve firmě zaměstnanecký poměr, vypomáhají průměrně 1-2 x týdně, účastní se rodinných shromáždění a znají dobře toto prostředí. Ač se jedná o malý kvantitativní vzorek, výsledky přinesly další dílčí vhled na firemní „organismus“ očima zainteresovaných. Dotazník obsahoval 6 oblastí témat (poslání/plánování, komunikace a řešení konfliktů, zapojení do podnikání, informace z vnějšího prostředí, generační kontinuita a aktivity

mimo podnik), kde každé téma mělo 5 tvrzení. Respondenti volili své odpovědi na škále míry souhlasu s daným tvrzením.

Sběr dat proběhl v rozmezí 14. – 18. prosince 2020.



**Graf 6 Průměrné hodnocení rodinného podniku jejími členy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafu (Graf 6) jsou znázorněny výsledky dotazníkového šetření. Žádná z oblastí nedosáhla hodnoty pod 5, což by značilo problém v dané oblasti. Nejnižší hodnotu má informace z vnějšího prostředí, což reflektuje určité zahledění směrem do podniku. Plánování není sdíleno s externími manažery, všechny podnikové záležitosti si řeší jednatelé sami pouze po konzultaci s rodinou. Rady z vnějšího prostředí od nezainteresovaných osob mohou však přinést nový a objektivní pohled na podnik.

Aktivity mimo podnik, komunikace a plánování pak způsobují napětí. Toto potvrzuje i výsledky analýzy 7S, kdy je identifikovaná nedostatečná strategie a silné vedení. Dle

odpovědí respondentů je třeba posílit i vzájemnou komunikaci a řešení konfliktů. Co se týče aktivit mimo podnik, to je spojené s nedostatkem volného času. U rodinných podniků je typické, že zapojené osoby věnují podniku mnoho času nad rámec standardní pracovní doby.

Pozitivním výsledkem je oblast generační kontinuity. Členové rodiny ví, jak by si představovali budoucnost podniku, syn se naučil mnoho od rodičů, zároveň měl také prostor získat zkušenosti mimo rodinný podnik.

### **3.5 Finanční analýza podniku**

Poslední částí analýzy podniku je část finanční. Je nezbytné posoudit finanční stabilitu podniku, aby bylo možné v návrhové části nastavit takovou strategii, která bude rozumná také z ekonomického hlediska. Při zpracování této analýzy byly využity účetní výkazy firmy z let 2015 – 2019. Výsledky hospodaření za rok 2020 ještě nebyly v době zpracování práce k dispozici.

#### **3.5.1 Přehled vývoje finanční situace podniku**

Pro posouzení finanční situace v podniku byla provedena horizontální analýza výkazu zisku a ztrát a také horizontální a vertikální analýza rozvahy. Obě tyto analýzy jsou součástí přílohy této práce. Horizontální analýza umožňuje sledovat trend vývoje jednotlivých ekonomických ukazatelů v čase, oproti tomu při analýze rozvahy byla zvolena také vertikální analýza, která přibližuje změny ve struktuře majetku a financování.

V roce 2015 podnik zaznamenal významný růst jak výsledku hospodaření, tak provozního výsledku i tržeb za prodej zboží, oproti tomu dokázala stáhnout výkonovou spotřebu včetně tedy nákladů na prodané zboží. Provozní výsledek hospodaření činil 872 tis. Kč. Nicméně hned následující rok 2016 podnik otočil a výkon podniku výrazně klesl a tento trend se přenesl i do následujících dvou let. Tržby za prodané zboží klesly o 49,5 %, ale náklady se tomu úměrně nesnižovaly. Provozní výsledek hospodaření, který



nejlépe vystihuje schopnost podniku generovat svůj vnitřní zdroj financí, byl pouze 64 tis. Kč. Stejně tak finanční výsledek hospodaření byl ve všech sledovaných letech záporný vyjma roku 2019, kdy se podnik téměř zbavil dlouhodobých závazků. Vzestupnou tendenci lze po nepříliš úspěšných letech lze sledovat opět až v roce 2019, kdy se podniku podařilo výrazněji snížit náklady vynaložené na prodané zboží i vlastních výrobků a služeb a oproti předcházejícímu roku ušetřila 18,21 % v rámci spotřeby materiálů, energií a služeb. Ač se tedy nezvýšily tržby za prodej zboží, naopak se o necelých 34 % snížily tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, vygeneroval podnik provozní zisk 367 tis. Kč.

Co se týče struktury majetku a zdrojů, lze pozorovat, že podnik ve sledovaném období postupně snižovala podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu. V roce 2014 využíval podnik na financování 46,25 % cizího kapitálu oproti 53,4 % vlastního. V roce 2019 byla míra zadlužení pouze 12,33 %, jedná se o typický znak malých a zejména rodinných podniků. Tento jev dále potvrdí ukazatel celkové zadluženosti. Podnik také postupně zvyšoval nerozdělený zisk z minulých let, což slouží také je důležitý zdroj vnitřního financování zejména pro malé podniky, který se nemusí zadlužit a podstupovat riziko. Ač je tento zdroj financování považován za nestabilní, podnik ho v daném období udržoval na stabilní úrovni, ač výsledek hospodaření běžného účetního období výrazně kolísal. Strukturu dlouhodobého majetku si podnik udržuje v rozmezí 3,2 – 3,6 mil. Kč. Dlouhodobý hmotný majetek tvoří zejména veškeré stroje, zařízení a vybavení podniku. Žádnou nemovitost přímo podnik nevlastní. Sídli v budově, která patří jednatelem, jakožto fyzické osobě. V poměru k celkovému majetku se poměr dlouhodobého zvyšuje, neboť podnik výrazně snížil hodnotu oběžných aktiv. Je to dobrý signál pro lepší obrát celkových aktiv i likviditu. Podíl zásob na celkových aktivech podniku byly v roce 2019 pouhé 1,16 %. Zároveň podnik od roku 2016 neeviduje žádné dlouhodobé pohledávky.

### 3.5.2 Analýza poměrových ukazatelů

#### Ukazatele likvidity

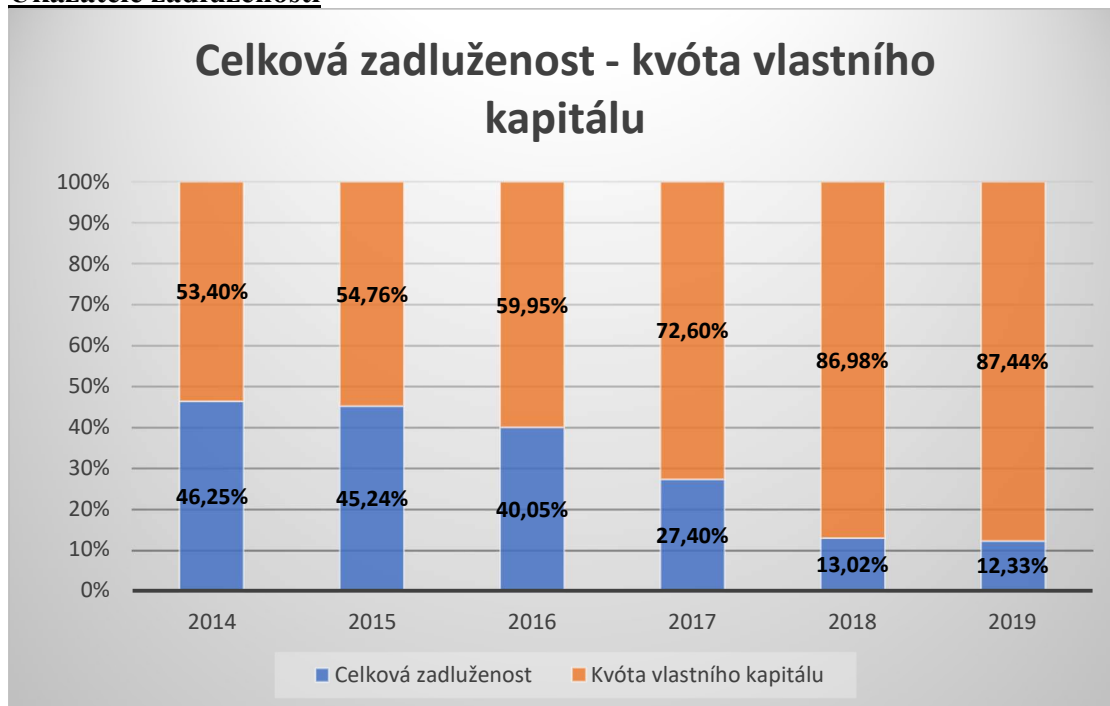
V následující tabulce (Tab.5) jsou vypočtené hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity. Hodnoty ukazatelů likvidity informují o tom, že je podnik schopen hradit své závazky včas, což je pozitivní pohled pro případné věřitele. Výjimkou byl rok 2018, kdy se okamžitá likvidita pohybovala na hraně doporučené hodnoty alespoň 0,2. Kromě posledních dvou let 2018 a 2019 tedy hodnoty o mnoho přesahují doporučené rozmezí 1,5 – 2,5. Výrazně se vymyká rok 2016, kde běžná aktiva více než 40- krát pokrývají krátkodobé závazky. Je to z toho důvodu, že k datu sestavení rozvahy na konci roku měl podnik splacenou většinu svých krátkodobých závazků, zároveň tu lze konstatovat, že velké množství oběžných aktiv nebylo efektivně využito, podnik jej mohl dále investovat. Od roku 2016 běžná likvidita vykazuje sestupnou tendenci, kdy dochází jak ke snižování oběžných aktiv, tak i k pozvolnému růstu krátkodobých závazků. Co se týče ukazatele pohotové likvidity, od roku 2017 podnik snižuje stav zásob, zejména materiálu, jakožto nejméně likvidních položek a hodnoty běžné a pohotové likvidity se tak přibližují k sobě. Nejlepší výsledky všech typů likvidit jsou zaznamenány v posledním sledovaném roce. Podnik dosahuje podobného množství finančního majetku i krátkodobých závazků, zároveň držel přijatelné množství zásob. Tento stav je žádoucí jak pro podnik, tak pro věřitele z hlediska solventnosti podniku.

**Tab. 5 Ukazatele likvidity**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	4,73	3,54	40,13	5,40	1,13	1,55
Pohotová likvidita	2,9	2,25	30,02	4,38	1,05	1,45
Okamžitá likvidita	2,03	1,39	19,45	2,44	0,27	0,8

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Ukazatele zadluženosti



**Graf 7 Celková zadluženost - kvóta vlastního kapitálu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celková zadluženost podniku má sestupnou tendenci. Uvádí se, že doporučená průměrná zadluženost podniku se pohybuje v rozmezí od 30 do 50 %, čehož podnik dosahuje v prvních třech sledovaných letech. Od roku 2016 se výrazněji snižuje podíl cizího kapitálu, což je typické právě pro rodinné podniky. Ovlivněno je to především splacením dlouhodobých závazků, velikost aktiv se výrazně během let neměnila. Podnik je tedy významně finančně nezávislý, na druhou stranu nedostatečně využívá výhod z užití cizího kapitálu, jako je například daňový štít a tím dosažení vyšší rentability.

## Ukazatele aktivity

**Tab. 6** Ukazatele aktivity

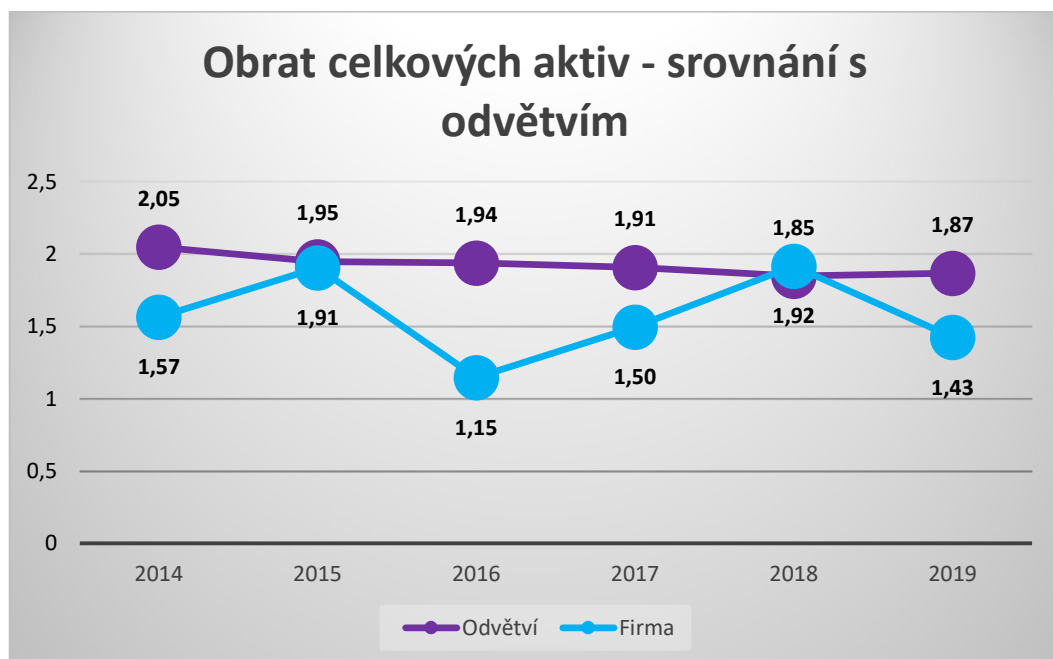
	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Vázanost celkových aktiv	0,64	0,52	0,87	0,67	0,52	0,70
Relativní vázanost stálých aktiv	0,34	0,23	0,48	0,44	0,41	0,48
Obrat stálých aktiv	2,95	4,39	2,10	2,25	2,42	2,09
Obrat celkových aktiv	1,57	1,91	1,15	1,50	1,92	1,43
Obrat zásob	8,78	9,30	10,06	23,57	232,49	122,82

Zdroj: Vlastní zpracování

Výše uvedená tabulka (Tab.6) uvádí vypočtené hodnoty ukazatelů aktivity. Při hodnocení podniku, jak efektivně využívá své zdroje je vhodné porovnat si výsledky s konkurenty daného odvětví, jak lze vidět na grafu níže (Graf 8). K porovnání s konkurencí v odvětví byl využit benchmarkingový nástroj dostupný na webu MPO, kde lze porovnávat finanční ukazatele v rámci odvětví dle klasifikace CZ-NACE.

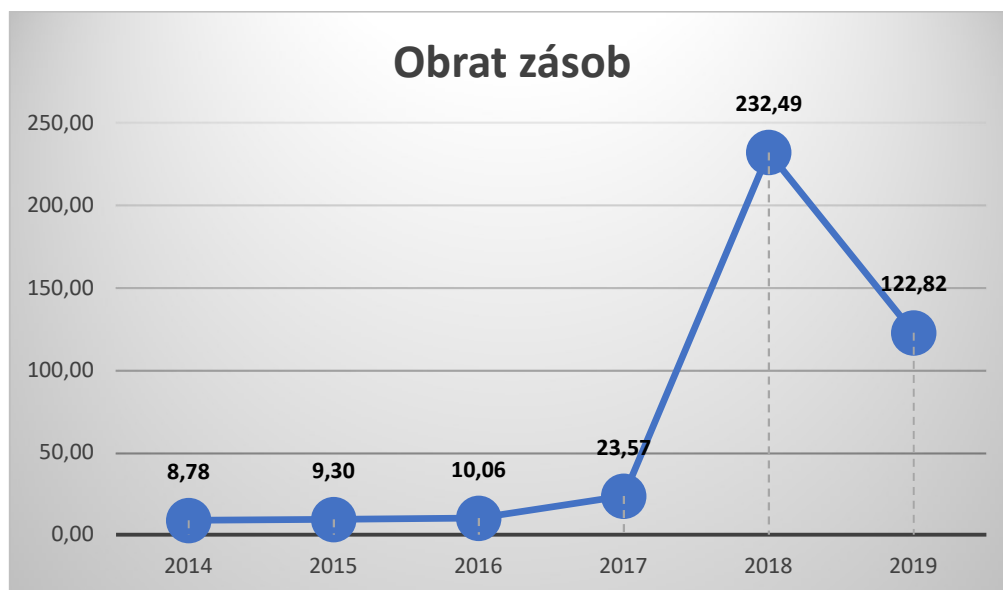
Nejvyššího obratu stálých aktiv dosáhl podnik v roce 2015, kdy se aktiva v průběhu roku obrátila 4-krát. Od toho roku klesla rovnou na polovinu. Doba obratu stálých aktiv se v letech 2016 až 2019 pohybuje tedy kolem půl roku. Je to zapříčiněno nižšími tržbami než v předchozích letech, jelikož množství stálých aktiv je stabilní. Také to značí o nedokonalém využívání výrobních kapacit.

Obrat celkových aktiv se u podniku pohybuje v rozmezí 1,15 až 1,92, což je na spodní hraně doporučených hodnot. Zároveň je nutno konstatovat, že kromě roku 2018 vykazuje nižší hodnotu tohoto ukazatele oproti konkurenci, ale výsledky nejsou diametrálně odlišné. V rámci efektivity využívání svého majetku by bylo třeba zvýšit tržby, případně odprodat nějaká aktiva.



**Graf 8 Obrat celkových aktiv - srovnání s odvětvím**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vynikajícího výsledku dosáhl podnik za poslední dva roky co se týče obratu zásob. V roce 2018 podnik obrátil zásoby 232-krát, doba obratu tak činila cca 1,5 dne, rok poté byla doba obratu necelé 3 dny. Hlavní příčinou bylo snižování hodnoty zásob. Vysoký obrat zásob také podporuje ukazatel běžné likvidity. Podnik nedrží zbytečné množství zásob, což by pro podnik znamenalo další náklady a jejich financování.



**Graf 9 Obrat zásob**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### Ukazatele rentability

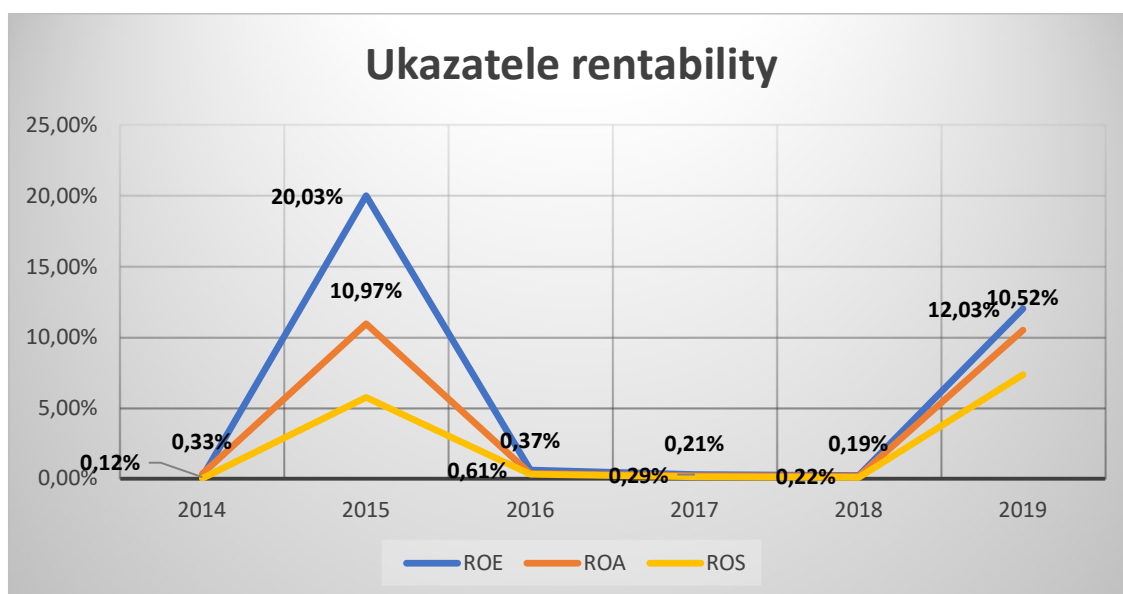
**Tab. 7 Ukazatele rentability**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ROE	0,12 %	20,03 %	0,61 %	0,29 %	0,22 %	12,03 %
ROA	0,33 %	10,97 %	0,37 %	0,21 %	0,19 %	10,52 %
ROI	1,61 %	10,97 %	0,40 %	0,25 %	0,19 %	10,69 %
ROS	0,04 %	5,75 %	0,32 %	0,14 %	0,10 %	7,38 %

Zdroj: Vlastní zpracování

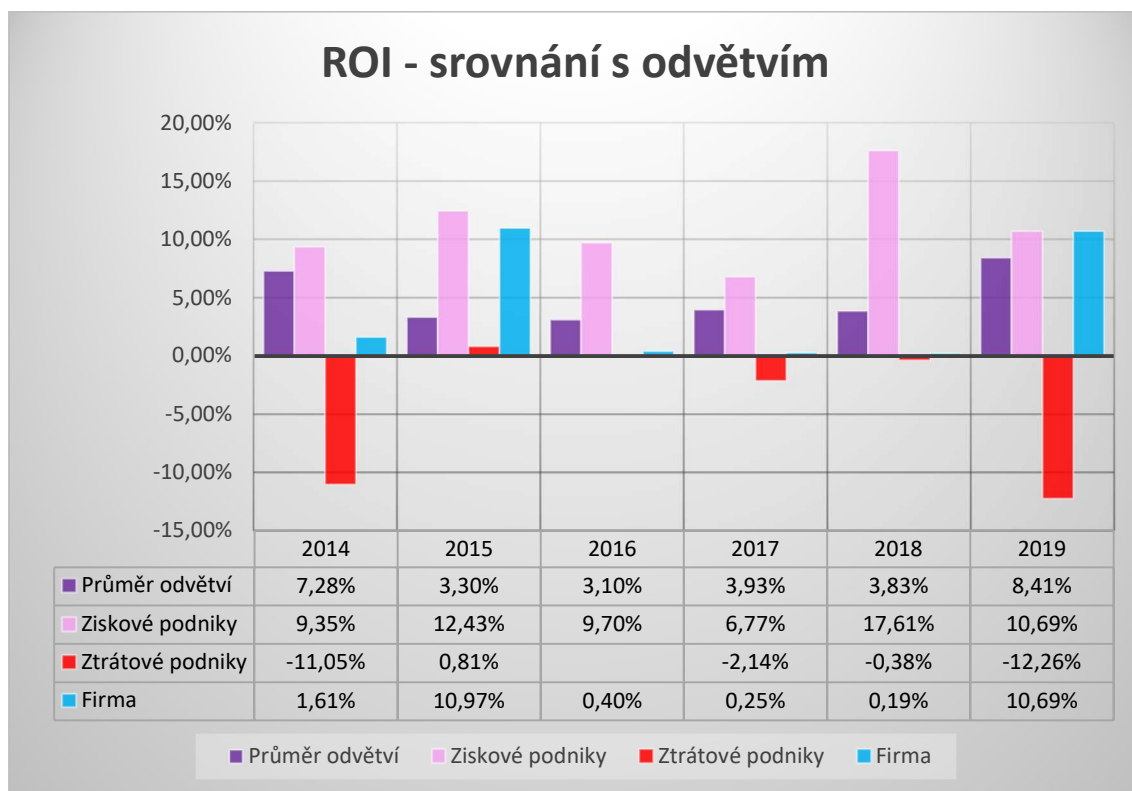
Výše uvedená tabulka (Tab.7) uvádí vypočtené hodnoty ukazatelů rentability. Doporučovaná hodnota ROI je v rozmezí 10 – 15 %. Těchto hodnot podnik dosahuje v roce 2015 a 2019, což je zapříčiněno zejména dosaženým ziskem, jelikož velikost vlastního kapitálu se výrazně v průběhu let nezměnila. Naopak v mezidobí let 2016 až 2018 rentabilita všech ukazatelů vykazuje neuspokojivé výsledky, což bylo dáno zejména nízkým výsledkem hospodaření za dané roky. Od roku 2019 mají tyto ukazatele opět

vzestupnou tendenci, také rentabilita tržeb dosáhla více než doporučovanou hodnotu (alespoň 6 %). V grafu níže (Graf 10) je přehledně znázorněn vývoj ukazatelů. Je splněna podmínka, že rentabilita vlastního kapitálu je větší než rentabilita celkových vložených aktiv, podnik využívá převážně vlastní kapitál. Také to značí případné kladný vliv finanční páky.



**Graf 10 Ukazatele rentability**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

U těchto poměrových ukazatelů je vhodné se podívat na porovnání s výsledky v rámci odvětví. Na následujícím grafu (Graf 11) je znázorněno porovnání míry ziskovosti vloženého kapitálu do podnikání bez ohledu na zdroj financí. Bylo opět využito benchmarkingového nástroje pro srovnání finančních ukazatelů podniků dle odvětví (klasifikace CZ-NACE 26). Z grafu je patrné, že podnik v roce 2015 a 2019 byl srovnatelný se ziskovými podniky v odvětví. Naopak v roce 2018, kdy v odvětví podniky dosahovaly svého maxima, sledovaný podnik měl výrazný propad, oproti konkurentům v odvětví dosáhl úspěchu o rok později. V celkovém pohledu je podnik při srovnání s konkurencí průměrný, pozitivní je to, že se oproti mnohým podnikům žádný rok nedostal do ztráty.



**Graf 11 ROI - srovnání s odvětvím**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle dat z MPO, 2020c)

### 3.5.3 Shrnutí finanční analýzy

Z výsledků analýzy vyplývá, že podnik vykazuje poměrně kolísavý výkon vždy s přímou úměrou k tržbám. Nejlepší výkon podnik zaznamenal v roce 2015 a 2019, kdy se i ve srovnání rentability vloženého kapitálu rovnala konkurentům. Ostatní roky však ukázaly, jak je pro podnik nezbytné soustředit se na snižování nákladů na prodané zboží a výrobu, protože jen tak lze dosáhnout uspokojujících výsledků hospodaření, zejména tedy provozního. Podnik je schopen hradit své závazky včas, což je zdravým signálem pro získávání cizího kapitálu. Ukazatele aktivity také vypověděly o tom, že podnik nedostatečně využívá svou výrobní kapacitu, oproti konkurenci lehce zaostává. Také ukazatele rentability značí, že podnik neefektivně využívá zdroje, je třeba zachytit pozitivní trend roku 2019, kdy tyto ukazatele dosáhly požadované úrovně.



### 3.6 SWOT matice

Sestavená SWOT matice demonstruje a spojuje výsledky předešlých analýz. Tučně jsou označeny faktory, které jsou pro podnik významné.

Tab. 8 Výsledná SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Specializovanost produktů</b></li> <li>• Doba působení na trhu</li> <li>• Zpracování zakázek na míru</li> <li>• <b>Udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky</b></li> <li>• Rodinná atmosféra</li> <li>• Patentové ochrany</li> <li>• <b>Know-how</b></li> <li>• Finanční nezávislost na cizích zdrojích</li> <li>• Dobrá likvidita podniku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velikost podniku</li> <li>• Nedostatek skladových kapacit</li> <li>• <b>Délka zpracování zakázky</b></li> <li>• <b>Absence dlouhodobé strategie</b></li> <li>• Nedostatečné vedení</li> <li>• <b>Nízká produkční efektivita</b></li> <li>• Vysoké náklady k tržbám</li> <li>• Nedostatečný rozvoj zaměstnanců</li> <li>• Nárazově problémy s počty techniků</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podpora MSP a rodinných podniků</li> <li>• <b>Dostupnost 3D technologie</b></li> <li>• Zavádění 5G sítí</li> <li>• <b>Rozšíření produktového portfolia</b></li> <li>• Doba působení na trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utužování vztahů s Čínou</li> <li>• Nutnost investice do měřicích zařízení</li> <li>• <b>Tlak od zákazníků</b></li> <li>• <b>Nedostatek dodavatelů práce</b></li> <li>• Generační obměna</li> </ul>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 4 NÁVRH STRATEGIE ROZVOJE RODINNÉHO PODNIKU

V této návrhové části práce je hlavním úkolem formulovat strategické cíle podniku a sestavit návrh strategie pro budoucí rozvoj, který vytyčené cíle bude sledovat. Návrh strategie se bude opírat o výsledky předchozí analytické části, zejména o finální souhrnnou SWOT analýzu, a to za dodržení zásady, že: „*návrh strategie bude provázán s analýzou tak, že všechny významné analytické závěry charakteru S a O budou při formulaci návrhu strategii využity, analytické závěry W a T eliminovány*“ (Hanzelková, Keřkovský, Vykypěl, 2017, s. 143). Návrh podnikové strategie bude dále obsahovat jednotlivé kroky či doporučení s cílem zmírnit nejvýraznější zjištěné nedostatky v podniku.

### 4.1 Východiska pro formulaci strategie

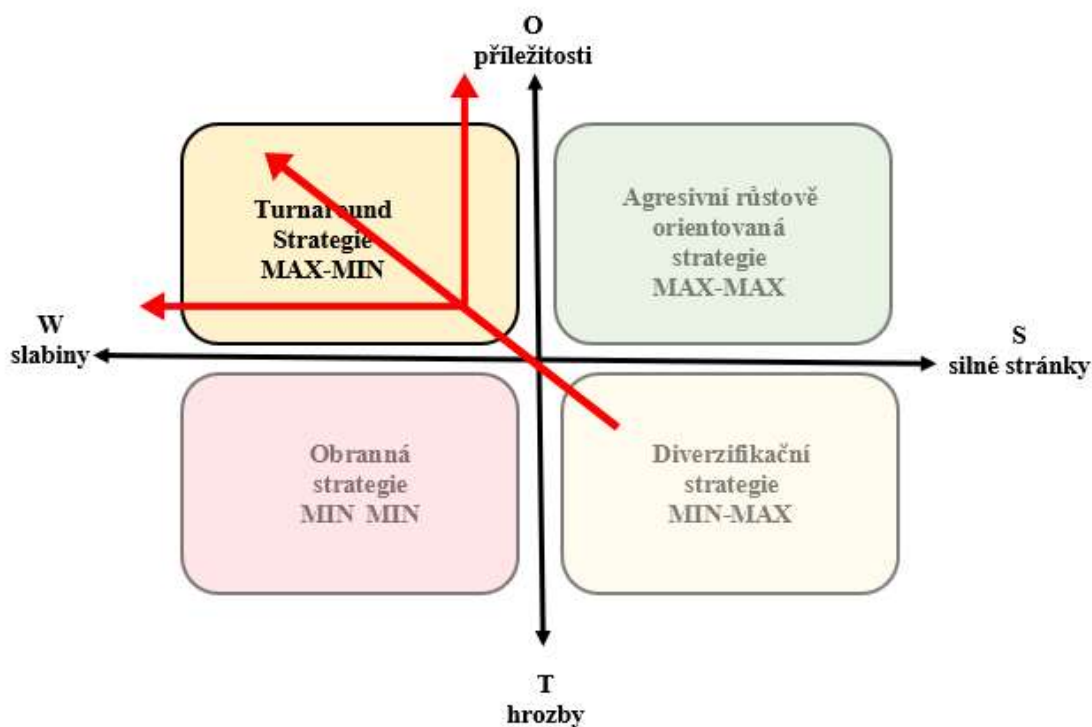
Hlavním zjištěným nedostatkem je absence dlouhodobé strategie, která je klíčová pro další úspěch podniku. Bylo zjištěno, že podnik dosud prováděl strategické kroky jednotlivě, bez dlouhodobějšího nadhledu, to je třeba změnit. Stanovení dlouhodobé strategie a cílů bude tvořit základní kámen, od kterého pak lze odvodit všechny další návrhy.

Jako nejvhodnějším strategickým směrem je **zvolen směr tzv. Turnaround strategie, neboli MAX-MIN**, která se soustředí zejména na zmírnění slabých stránek a využití příležitostí, které nabízí okolí podniku (viz Obr.12). Strategický směr je červeně zobrazen na následujícím obrázku.

Z analýz vyplynula nejenom absence strategie, ale také nižší efektivita při výrobě a s tím spojená délka zpracování zakázek. Tento stav podpořen poměrně silným tlakem od zákazníků je nutno v dalších letech zlepšit. Významnými faktory mohou být právě příležitosti v podobě dostupnosti nových technologií a možnostmi rozšíření produktového portfolia. Prostřední protažená červená šipka na Obr.12 znázorňuje, že je

podstatné brát ohled také na zjištěné hrozby a vycházet ze svých silných stránek, kam patří jednoznačně know-how podniku a udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Aktuálně je podnik finančně nezávislý na cizích zdrojích, vykazuje pozitivní výsledky v rámci likvidity, tudíž pozitivní signál pro případné investory, zároveň zadržuje téměř 4 mil. nerozděleného zisku, a tedy disponuje vlastním kapitálem jako zdroje financování. Z finančního hlediska je tu prostor pro případné investice do rozvoje.

Dalším důvodem pro zvolení tohoto směru je také plánovaná generační obměna v horizontu 5 až 10 let. Aby proces generační obměny měl co nejhladší průběh, bude ideální, když v té době bude podnik v dobré kondici a bude mít minimalizované své slabé stránky.



**Obr. 12 Zvolený strategický směr**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## **4.2 Formulace strategických cílů a vize**

Dosud měli jednatelé obecnou vizi podniku spočívající ve vývoji nových technologií v oblasti anténní a telekomunikační techniky a rozšiřování sítě zákazníků. Níže formulovaná vize respektuje představy jednatelů a taky zvolený směr budoucího vývoje podniku. Také jsou kvůli téměř neexistujícímu strategickému řízení nově vytyčeny strategické cíle v souladu pravidel SMART.

### **Vize podniku**

Vizi podniku je: Nadále vyvíjet nové technologie v oblasti anténní a telekomunikační techniky. Poskytovat zákazníkům specializované výrobky a doplňkové služby ve vysoké kvalitě. Pečovat o rodinné hodnoty a předat podnik dalším generacím.

### **Strategické cíle**

Strategie je stanovována na období 5 let. Očekává se splnění cílů maximálně do konce roku 2026.

- 80 % zakázek je podnik schopen dodat do termínu (zlepšením efektivity výroby).
- Rozšíření portfolia o produkty založené na moderních technologiích, unifikace používaných komponentů a komplementární produkty a služby.
- Je vybudován nový sklad a systém v něm, skladová kapacita pomáhá obchodní činnosti, nárůst na tržbách za prodej zboží je 15 %.
- Zvyšovat spokojenost a motivaci zaměstnanců, soustavně pracovat na jejich rozvoji.
- Na konci roku 2026 je následník podniku začleněn do řízení podniku ve třetinovém poměru. (Předání vlastnictví a řízení kompletně je plánováno až na další období 2026 – 2031).

### 4.3 Formulace podnikové strategie

V úvodu této práce bylo zmíněno, že podnik svým působením uplatňuje defacto strategii ekologické tržní niky, kdy se soustředí na svůj úzký segment zákazníků, pro které vyvíjí a vyrábí specializované produkty. Nyní po provedené analýze a zjištění, v jakém prostředí se podnik pohybuje a jakými disponuje vlastnostmi a zdroji, je zvolena podniková **strategie stability s prvky diferenciaci**.

Vzhledem k velikosti podniku obchodní strategie splývá s podnikovou. Podnik tak tvoří pouze jedna tzv. SBU (strategická obchodní jednotka).

Podnik působí na trhu více než 20 let poměrně stabilně, ale nedosahuje takových výsledků, jakých by mohla. Proto je cílem optimalizovat zakázkové řízení a zvýšit efektivitu výroby. V rámci zakázkového řízení je silnou stránkou kvalita a specializovanost produktů, ale je třeba zlepšit úroveň zákaznického servisu, nejenom udržovat a získávat nové zákazníky, ale také aktivně posilovat vztahy se zákazníky, podporovat vzájemnou spolupráci ve smyslu zákaznického vývoje, nabízet komplementární produkty či zboží a další služby typu montáž produktů do zákaznických koncových zařízení či pravidelná údržba.

Vzhledem k charakteru zakázkové výroby a velikosti podniku není reálné jít směrem nákladové strategie. V tomto případě nelze využívat úspor z rozsahu. Z výsledků analýzy také nelze předpokládat, že by podnik musel utlumovat svou činnost, snížit stav zaměstnanců či redukovat některé své činnosti, není tedy žádoucí navrhovat strategii omezení. Na druhou stranu nelze aplikovat ani strategii expanze, která je rizikovější z hlediska financování a toto riziko rodinný podnik nehodlá podstupovat.

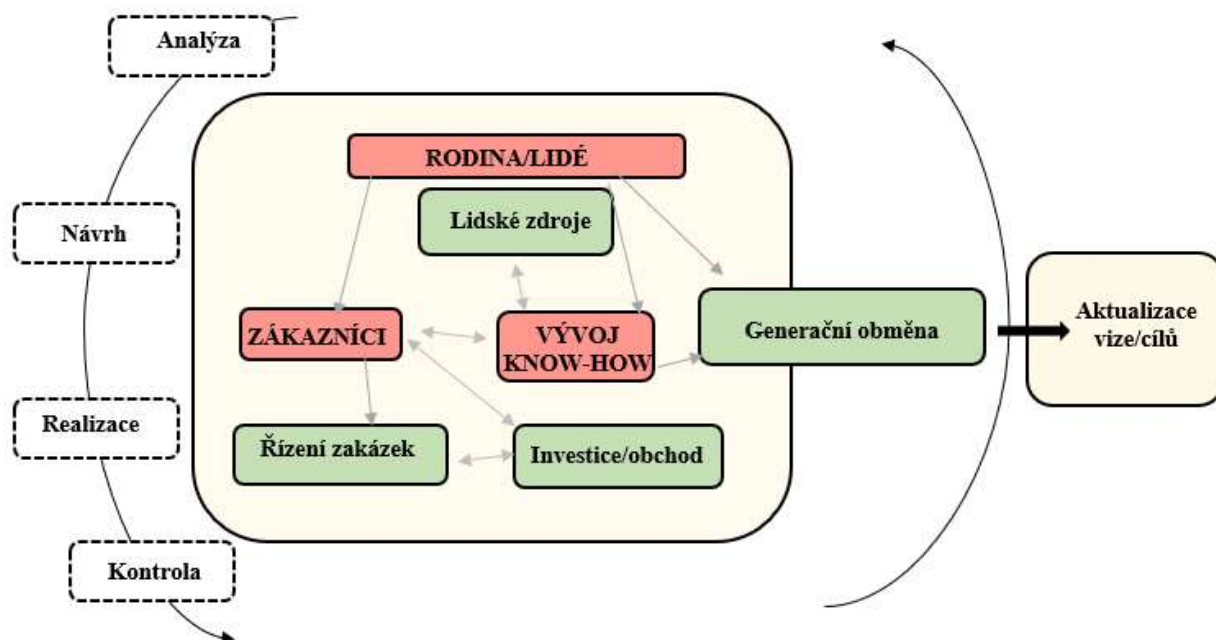
Zvolená strategie stability je tedy méně riziková, snadněji se realizuje a je méně nákladná. Není v plánu vyměnit vyráběné produkty za nové. Úkolem bude rozšířit stávající o produkty založené na modernějších technologiích, komplementární produkty a služby. Zároveň se také v horizontu pěti let neplánuje expandovat na nové trhy, ani zvýšit výrazně objem výroby, proto se podnik bude ubírat cestou zefektivnění výroby a dílčích procesů.

Strategickým cílem je také postupně předávat podnik následníkovi, tudíž je více než vhodné, aby na finální předání kontroly byl podnik ve stabilním stavu.

Jedním z větších investičních kroků bude zbudování skladu a systému v něm, což umožní více podpořit obchodní činnost podniku s anténním sortimentem, která podniku také pomůže generovat vyšší tržby než doposud. Rychlejší tok materiálu ze skladu také zrychlí předvýrobní etapu zakázek. V plánu je investováním do nového skladovacího systému navýšit kapacitu skladu prozatím o 35 % oproti původnímu stavu, zejména pak také skladování materiálu lépe zorganizovat.

Na následujícím schématu (Graf 12) je jednoduše znázorněn strategický rámec na budoucích 5 let. Vytvoření tohoto záměrně jednoduchého rámce (konceptu) je podstatné pro to, aby byla navrhovaná strategie srozumitelná pro všechny zúčastněné osoby, rodinu i zaměstnance. Strategické cíle se budou lépe dosahovat, když všichni budou chápat celkový záměr a budou znát klíčové prvky strategie. Sekundárním přínosem může být zlepšení komunikace v podniku a může to působit motivačně. Červeně jsou vyznačeny klíčové prvky strategie, tzv. core competencies, které chce podnik v budoucnu posilovat, aby získala konkurenční výhodu. Zeleně jsou pak vyznačeny oblasti, které budou dále rozpracovány do dílčích návrhů. Jedná se konkrétně funkční strategie:

- Návrh strategie lidských zdrojů (HR),
- Návrh strategie řízení procesů,
- Návrh na rozšíření skladové kapacity,
- Návrh strategie generační obměny.



**Graf 12 Zjednodušené schéma strategie**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.4 Návrh strategie lidských zdrojů (HR)

Lidské zdroje jsou pro podnik jedním z klíčových prvků. Strategie řízení lidských zdrojů se v následujícím období bude soustředit na rozvoj těchto 4 oblastí:

- Rodinná atmosféra,
- Spokojenost zaměstnanců a jejich motivace,
- Rozvoj zaměstnanců, školení, získání nových zaměstnanců,
- Změna organizační struktury.

### **Rodinná atmosféra**

Rodinná atmosféra v podniku je jednou ze sdílených hodnot a zároveň se jedná o velmi silnou stránku podniku. Pro podporu rodinného rázu podniku je doporučeno následující:

- Organizovat rodinná setkání (blízké rodiny) na pravidelné bázi 1x do měsíce. (Doposud rodinná setkání probíhala, ale nahodile, často pak nedošlo na důležité otázky týkající se přímo podniku).
- Čtvrtletně pořádat rodinná setkání v širším kruhu rodiny.
- Rodinná setkání částečně formalizovat – alespoň polovinu času striktně věnovat problematice podniku, shrnout si hlavní události měsíce a nastavit očekávání do budoucna.
- Nadále pokračovat v každodenních ranních „bojových poradách“ u kávy, kde jsou přítomni všichni zaměstnanci. Je zde prostor probrat a rozdělit hlavní úkoly dne.
- Podporovat společné obědy (restaurace 50 metrů od podniku).

### **Spokojenost zaměstnanců, motivace**

Snažit se zvyšovat spokojenost zaměstnanců je primární předpoklad pro jejich kvalitní výkon. Z analýz vyplynulo, že aktuálně panují v podniku dobré vztahy, za posledních 9 let nedošlo k žádné změně co se týče zaměstnanců. Velký podíl na spokojenosti má pro ně právě jistota zaměstnání a daná neformálnost vztahů.

Pro zvýšení spokojenosti a zároveň i jejich efektivity je potřeba aplikovat motivační nástroje. Navrženo je:

- Seznamovat je se strategickými cíli podniku, posílit jejich zainteresovanost vůči podniku, motivovat.
- Vylepšit zázemí pro zaměstnance (např. pořídit automatický kávovar).



- Umožnit pružnou pracovní dobu – základní pracovní doba je navržena v rozmezí 8:00 – 14:00, nástup na směnu může být mezi 6:00 – 8:00, odchod ze směny 14:00 – 16:30.

### **Rozvoj zaměstnanců, školení, získání nových zaměstnanců**

Co se týče rozvoje zaměstnanců, z výsledků analýzy vzešlo, že na tyto činnosti v minulosti nezbýval vedení čas. Probíhají pouze zákonem povinná školení, ale ostatní velice nárazově. Je potřeba se zaměřit na předávání vybraných specializovanějších výrobních postupů zaměstnancům ve výrobě. Jednateli se tak uvolní část jeho časového fondu a bude mít prostor věnovat se více vývoji a vedení. Je navrženo následující:

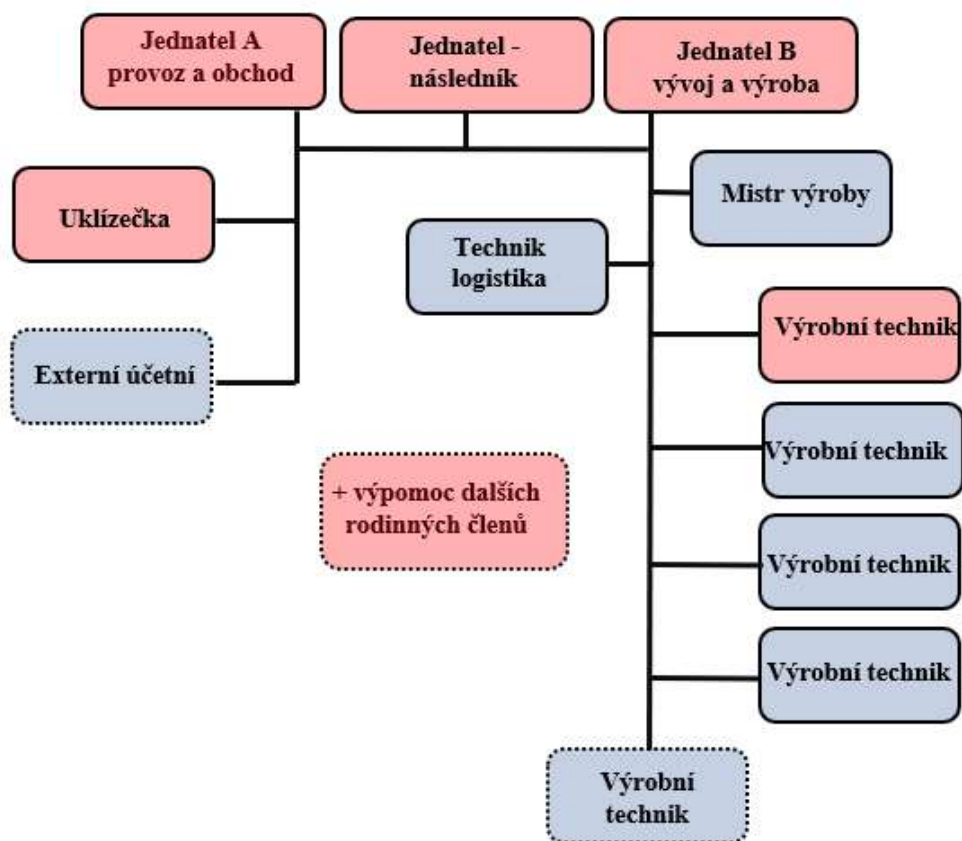
- Zaškolit mistra výroby do měření finální kvality vyrobených produktů (tato činnost je náročnější na správný postup měření, ale tím, že se používají vysoce specializované měřicí zařízení, tak dokážou sami vyhodnotit naměřené hodnoty, a tedy celkovou kvalitu antény. Tato činnost vyžaduje mnoho času, takže to výrazně ušetří čas jednatele. Na tuto činnost pak přímo navazuje balení produktů a odesílání zakázek či doprava, což už nyní má v kompetenci mistr výroby).
- Získat nového stálého zaměstnance – technika s řidičským průkazem (vzhledem k návrhu v kap. 4.6, kdy je v plánu vybudovat sklad vzdálený 4 km od podniku, bude třeba zaměstnat osobu, která bude zajišťovat potřebnou logistiku mezi podnikem, skladem, také přebere od mistra výroby část náplně práce – konkrétně rozvážení materiálu na svařování a do lakovny, bude zajišťovat dopravu zakázek, které není možno odesílat komerčními dopravci, naskladňovat materiál a zboží atd.).
- 1x ročně si vyhradit čas na každého zaměstnance na oficiálnější rozhovor, zhodnotit jeho práci, promluvit si o jeho dalším rozvoji, poslechnout si nezaujatě jeho náměty atd. (tento návrh bude vzhledem k velmi neformálním vztahům v podniku obtížněji aplikovatelný, ale je přínosem i v malých týmech).

- Věnovat se aktivnímu vyhledávání kvalifikovaných zaměstnanců do výroby, aby se předešlo občasným výkyvům. Navrhuje se zaškolit alespoň 2 studenty elektrotechnického oboru, kteří by mohli v rámci dohody o pracovní činnosti/dohody o provedení práce vypomáhat, když bude podnik muset zpracovat větší objem zakázek. Z minulých zkušeností je to vhodný krok, jak předcházet běžným situacím, kdy se nestíhá, a proto je pak podíl odevzdaných zakázek včas aktuálně jen 50 %. Zároveň toto může být cesta, jak si „vychovat“ budoucího stálého zaměstnance.
- Sdílet know-how a podílet se na vývoji více s budoucím následníkem.

### **Změna organizační struktury**

Kvůli navrženým změnám v oblasti řízení procesů (kap. 4.5), rozšíření skladové kapacity (kap. 4.6) a generační obměny (4.7.) bude třeba upravit organizační strukturu podniku. Úprava bude mít podobu zejména v rozdělení vedení, začlenění následníka do podnikové struktury, v přerozdělení kompetencí a také v začlenění nových zaměstnanců a člena rodiny.

Navrhovaná organizační struktura podniku je znázorněna na následujícím obrázku (Obr.13). Opět platí, že červeně vyznačení jsou zaměstnanci z řad rodinných členů, modří jsou zaměstnanci mimo rodinu. Jedná se o první fázi, kdy je cílem začlenit následníka do podniku. V tomto bodě mají všichni tři jednatele podíl na vedení třetinový.

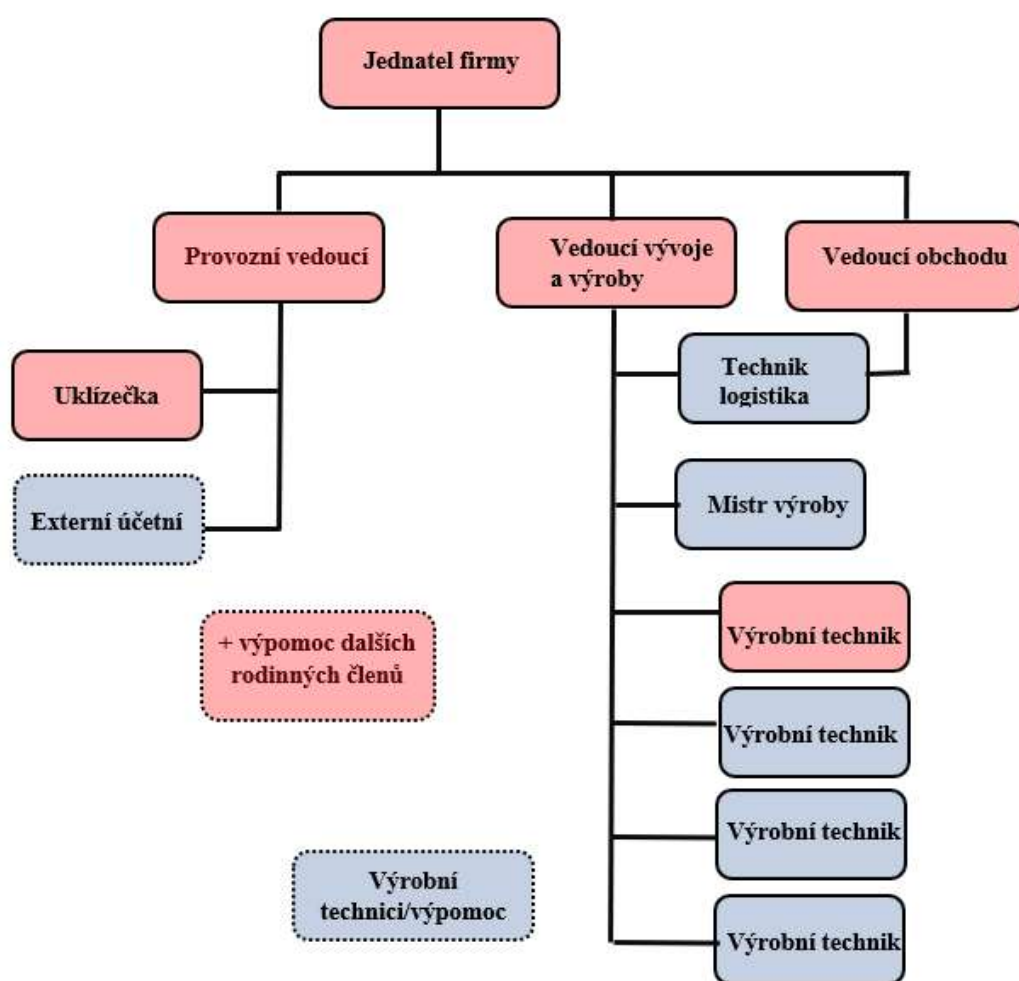


**Obr. 13 Úprava organizační struktury v 1.fázi**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Do nové organizační struktury je také zařazen pracovník, který bude zajišťovat logistiku. Tento návrh přispěje k plynulejšímu zpracování zakázek. Zároveň je přerušovanou čarou naznačeno, že bude třeba do budoucna přijmout zaměstnance, když se zvětší objem zakázek, rozšíří portfolio produktů.

Na následujícím obrázku (Obr. 14) je také naznačena druhá fáze, kdy bude dovršena generační obměna a následník kompletně převezme vedení. Zatím je plánováno, že současným jednatelům budou vyčleněny pozice v oblasti provozu a vývoje. Zároveň bude

do podniku začleněn další člen rodiny na pozici vedoucího obchodu, který bude zajišťovat a koordinovat zakázky na prodej zboží. Stejně jako následník jednatelů, tak i tento člen rodiny aktuálně sbírá zkušenosti v cizím podniku. Pozice technika zajišťující především logistiku bude nově podléhat i vedoucímu obchodu, protože bude zajišťovat jak materiál do výroby, tak i zboží k prodeji.



Obr. 14 Úprava organizační struktury v 2.fázi  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

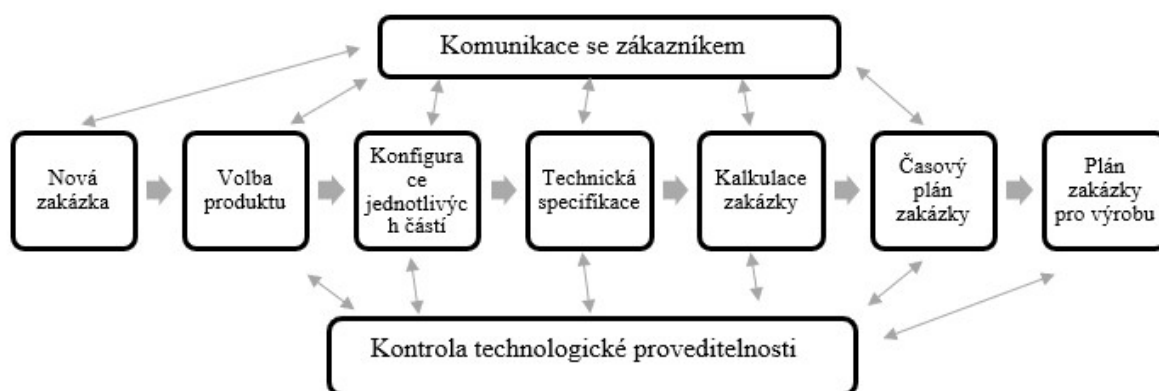
## 4.5 Návrh strategie řízení procesů

Cílem návrhu pro optimalizaci řízení procesů, hlavně zakázkového řízení, bude v důsledku třeba zvýšit efektivitu práce, dosáhnout toho, aby alespoň 80 % zakázek bylo dodáno dle smlouveného termínu.

Základem bude **přesné vymezení kompetencí** každého zaměstnance.

Z analýz vyplynulo, že používané systémy jsou vzhledem k velikosti podniku dostačující, proto není na místě navrhnout implementaci nového informačního systému pro zakázkové řízení, tato investice a následná implementace systému a jeho využívání by bylo pro podnik finančně i personálně náročné. Výhodou velikosti podniku je to, že informační tok probíhá rychle přímou komunikací.

Pro ilustraci je na následujícím obrázku (Obr. 15) jednoduše znázorněno, jak probíhá předvýrobní etapa zakázky. Tuto etapu má na starosti zejména jednatel zodpovědný za vývoj a výrobu, který spolu se zákazníkem modeluje výsledný produkt, aby co nejvíce odpovídal zákaznickým požadavkům, zároveň, musí dbát na technologickou proveditelnost. Intenzivní komunikace se zákazníkem, případně spolupráce při specifikaci produktu pomůže utužovat dlouhodobé vztahy.



Obr. 15 Zjednodušené schéma předvýrobní etapy zakázky.  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Také je navrženo, aby v části časového plánu zakázky více konzultoval s mistrem výroby, aby byl smluvený termín odevzdání zakázky vůbec reálný. Celková předvýrobní etapa zakázky záleží velkou měrou na úrovni komunikace se zákazníkem a na technologické náročnosti specifikace jednotlivých součástí, aby sedělo na koncová zařízení zákazníků, často se tato etapa nedá příliš urychlit.

V rámci této etapy je důležité zaměřit se také na **kvalitní zákaznický servis**. Dále je navrženo:

- Nadále posilovat spolupráci se zákazníkem. (Zákaznický vývoj je užitečným nástrojem, jak přirozenou cestou rozšiřovat portfolio produktů.)
- Aktivně nabízet komplementární produkty, další součásti zákaznickových zařízení, dodání celých anténních zařízení.
- Vytvořit jednoduchý online dokument s nabídkou zboží, aktivně je nabízet zákazníkům.
- Nadále poskytovat služby servisu zařízení, údržby.
- Zákazníkovi nabízet dopravu a možnost montáže zařízení přímo na místě.

Výsledné objednávky, tedy konkrétní plány do výroby, mají podobu přehledných položkových seznamů. Je navrženo:

- Mistr výroby naplánuje výrobu vždy na celý pracovní týden,
- Dle týdenního plánu se jednorázově objedná materiál.

Tento způsob řízení zakázek jednoduše odfiltruje situace, kdy se musí objednávat několikrát do týdne, uspoří se také náklady na dopravu (stává se to zejména u hutního a spojovacího materiálu). Zajišťování materiálu na celý týden a dle toho naplánování výroby bude umožněno díky vybudování nového skladu, a tedy zvýšení skladové kapacity.

Dalším důležitým návrhem je zajistit plynulost výroby v souvislosti s dodavateli práce. V rámci analýzy byla zjištěna hrozba nedostatku dodavatelů práce, což je třeba podchytit. Ač byla jejich vyjednávací síla slabá z hlediska ceny a časového přizpůsobení, velkým rizikem je jejich nedostatek. Většina živnostníků, se kterými podnik aktuálně spolupracuje, jsou téměř důchodového věku. Je navrženo:

- navázat další spolupráci s lokálními dodavateli práce.

#### **4.6 Návrh na rozšíření skladové kapacity**

Podnik sídlí v městské zástavbě. V místě sídla má všechny své části: kanceláře, vývojovou sekci, sklad i výrobní pracoviště. Současné prostory skladu (38 m<sup>2</sup>) jsou nedostačující. Uskladnění materiálu pro výrobu a dokončené a nedokončené výroby se operativně řeší dle aktuální kapacity, ale není možnost obratem uspokojit poptávky po větším množství zboží, jako jsou velké náviny koaxiálních kabelů, koaxiální konektory, specializované nástroje apod.

**Návrhem je vybudovat nový sklad a navrhnout a zbudovat skladový systém,** aby se zrychlila expedice ze skladu a zvýšila spolehlivost včasných dodávek materiálu do výroby. Zároveň pak bude reálné obchodovat naráz větší množství zboží než dosud.

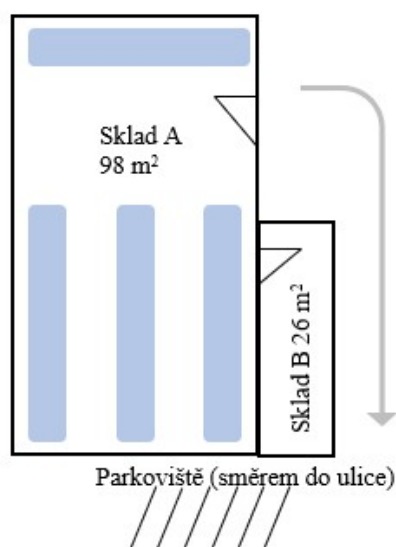
V plánu je aktuální kapacitu skladu navýšit alespoň o 35 % původního stavu (bere se v jednotkách kusů a metrů u kabelů). Také je díky investice do skladovacího regálového systému materiál a zboží lépe uspořádat. Zároveň ve skladu vznikne rezervní kapacita, která dosud nebyla a přebytky zboží či materiálu se skladovaly nahodile po celém podniku, což rozhodně není optimální z hlediska materiálových toků ani bezpečnosti.

Lze využít budovu ve vlastnictví rodiny, která se nachází cca 4 km od sídla podniku. Jedná se o nebytové prostory o výměře 124 m<sup>2</sup>, které v minulosti sloužily jako prádelna sousedního bytového domu a nyní jsou nevyužité. Přímo před budovou se dá pohodlně zaparkovat.

Samotná budova je v dobrém stavu, ale bude třeba investovat do následujícího:

- rekonstrukce elektroinstalace a rozvodů budovy,
- pořízení zabezpečovacího zařízení,
- terénní úpravy vchodu do budovy, aby byl možný pohyb paletového vozíku.

Na následujícím obrázku (Obr.16) je jednoduše znázorněno rozvržení budovy. Větší část skladu (Sklad A) bude sloužit primárně pro skladování kabelů a většího množství barevných kovů. V druhé menší části (Sklad B) je navrženo skladovat zásoby menších součástek, konektorů, koncovek, nástrojů a dutinových filtrů apod.



**Obr. 16 Návrh vybudování skladu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Dále je navrženo zbudovat skladový systém tak, aby byl zajištěn dostatek prostoru pro odvíjecí zařízení kabelů a možnost pohodlné manipulace s nimi. V návrhu je doporučeno pořídit následující:

- systém bubnových regálů,
- odvíjecí zařízení (2x, v podniku je k dispozici jedno zařízení, které se nechá v malém skladu, co je přímo u dílny, kde se i nadále budou moci uchovávat

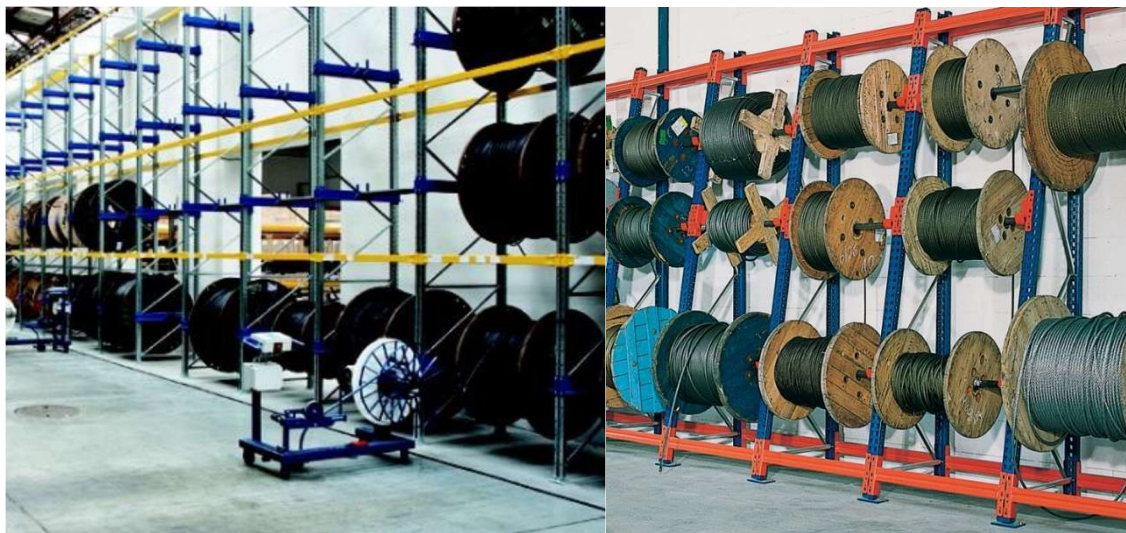


a odměřovat kabely v menších návinech. Nová odvíjecí zařízení je doporučeno umístit do nového skladu),

- balicí pracoviště do Skladu A (jednalo by se o pořízení pracovního stolu s nástavbou, kam by bylo možné upevnit obalový materiál, stretch a bublinkové folie. Toto je navrženo z důvodu, aby se koaxiální kabely snáze přepravovaly, zároveň pokud by nešlo o potřebný materiál k výrobě, ale přímo zákazníkovi, tak aby se nemusely zbytečně převážet do podniku k balení).
- standardní policové regály (ideální pro ukládání nepaletového zboží).

### **Systém bubnových regálů**

Systém bubnových regálů má primární výhodu v tom, že kabelové svazky lze umísťovat vertikálně nad sebe, takže se uspoří mnoho prostoru, zároveň je umožněno snadné odvíjení kabelů přímo z regálu a není potřeba s celým bubnem složitě manipulovat. Pro ilustraci jsou tyto systémy zobrazeny na následujícím obrázku (Obr. 17 a 18). Mezi další výhody těchto regálů patří, že jdou flexibilně upravovat dle průměrů návinů, výšky bubnu či průměru otočných osek.



**Obr. 17 Systém bubnových regálů s odvíjecím zařízením**

(Zdroj: <https://www.beg-regaly.cz/cz/sortiment/paletove-regaly/bubnove-regaly>)

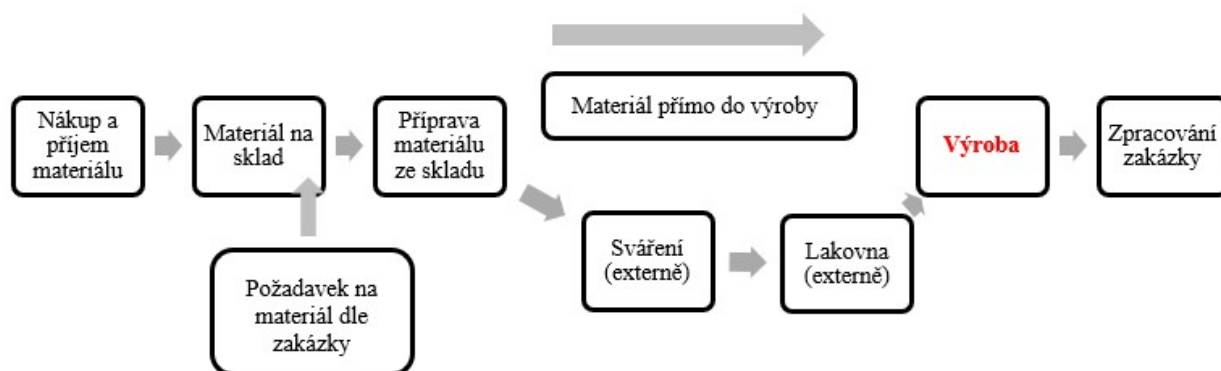
**Obr. 18 Systém bubnových regálů**

(Zdroj: <https://www.b2bpartner.cz/regaly-bedny-a-boxy/regaly-na-kabelove-bubny/>)

### Vzdálenost skladu od sídla podniku

Diskutovanou otázkou byla vzdálenost budovy pro nový sklad od sídla podniku, kde je všechno ostatní zázemí včetně výrobního pracoviště (dílny).

Pro úspěšné řízení a splnění zakázek v požadované kvalitě, dle přesných parametrů zákazníka a ve smluveném termínu je důležitý nejen tok informační, ale také materiálový tok (viz Obr. 19). V souvislosti s rozšířením skladové kapacity mimo místo výroby je doporučeno materiál, který jde ze skladu přímo do výroby lépe plánovat, aby se minimalizoval počet cest do skladu během dne.



**Obr. 19 Schéma materiálového toku v podniku**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro doporučení tohoto návrhu rozhodly zejména tyto skutečnosti:

- Možnost podpory obchodní činnosti (dle odhadu jednatelů bude možno obchodovat rovnou z aktuálních zásob o 50 % objemu zboží více a zkrátí se doba dodání zboží zákazníkům. Právě z důvodu nedostatečných kapacit, které se primárně vyhrazovaly pro materiál k výrobě na úkor obchodovatelného zboží, bylo možné odbavit přímo ze skladu třetinu objednávek, zbytek se muselo objednávat až na základě poptávky, zákazníci museli čekat).

- Odhadem 98 % materiálu (barevných kovů) neputuje přímo do výroby, ale expeduje se lokálním dodavatelům práce (Obr.17), kteří zajišťují pro podnik jejich povrchovou úpravu (sváření, lakování, broušení atd.), z toho důvodu odpadá nevýhoda odloučeného skladu, s materiálem je třeba manipulovat před samotnou výrobou. Co se týče kabeláže, s tím se pracuje přímo v dílně, ale vzhledem k rozměrům bude pohodlnější, když se bude odměřovat ve skladu.

#### **4.7 Návrh strategie generační obměny**

Poslední částí je návrh strategie generační obměny, respektive její části. Vzhledem k záměrům jednatelů, následníka a jejich věku, je završení generační obměny plánováno dosažením cca roku 2031.

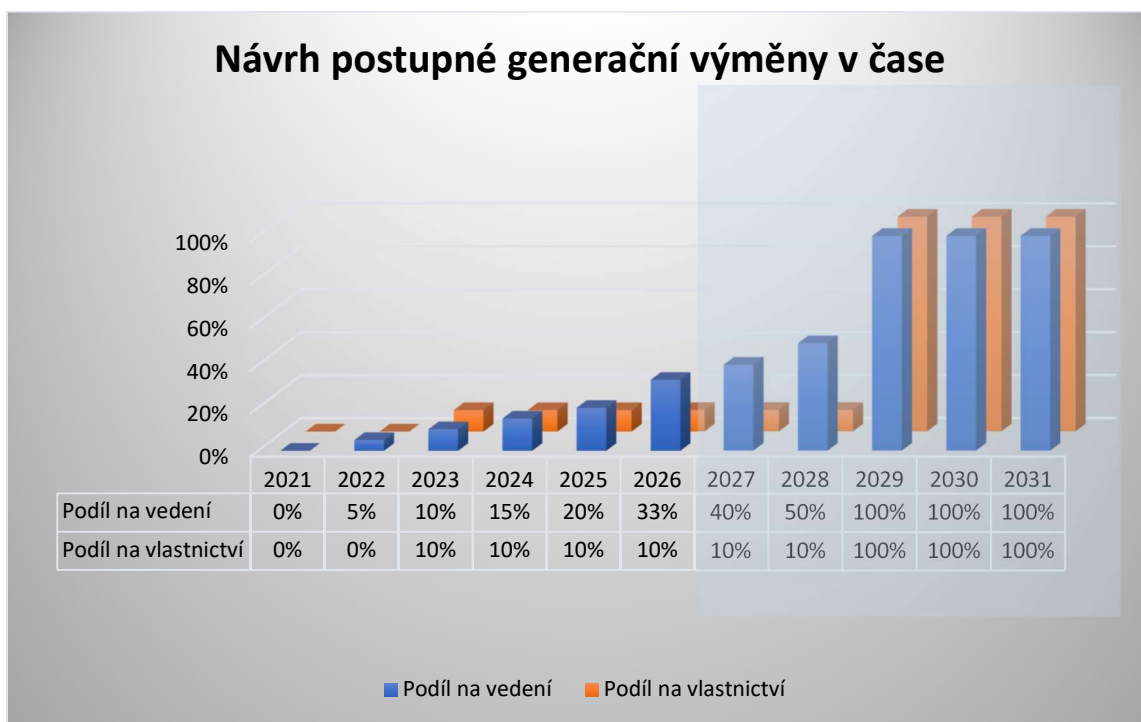
Pozitivním východiskem je, že z analýz vyplynul soulad v rámci celé rodiny v otázce, kdo převezme rodinný podnik. Je to podmíněné také faktem, že následník nemá sourozence a od počátku je tedy jasná osoba následníka. Není třeba vedení a vlastnictví rozdělovat mezi více osob. Následníkem bude syn jednatelů, který v tomto odvětví vyrostl a zejména od otce získal zálibu v tomto oboru, který vystudoval a zatím jako elektroinženýr získává zkušenosti v jiném podniku spadající do nadnárodního koncernu. Od dětství se v podniku s rodiči pohybuje, aktuálně vypomáhá ve volném čase, kde je potřeba.

Tato skutečnost je dobrým předpokladem pro postupné předávání podniku. Je třeba rozlišit předání vedení a vlastnictví podniku, což je znázorněno také na následujícím grafu (Graf 13). V plánu je na konci roku 2026 předat vedení, tedy manažerské funkce a podíl na rozhodování v poměru 33 % ku zbylým 67 % stávajících jednatelů, rozdělení vedení

je tedy na třetiny. Předávání vedení bude prováděno pozvolným tempem, kdy se bude podíl na vedení, zodpovědnosti a povinnostech postupně navyšovat.

Předání vlastnictví je plánováno na 2 fáze. Přičemž v první fázi v roce 2023 dojde k předání 10% podílu na podniku následníkovi. Kompletní předání vlastnictví bude otázkou dalšího pětiletého období. Volně je tento krok naplánován kolem roku 2029. Zároveň ve dvou letech předcházejících bude třeba se definitivně rozhodnout, jakou roli budou současní jednatelé dále v podniku hrát. Jeden z nich už teoreticky dosáhne důchodového věku, ale dle jejich současného názoru se budou chtít na podniku dále podílet. Prozatímní představa je, že uplynutím roku 2029 vedení i vlastnictví předají synovi. V rámci rozvoje se počítá s úpravou organizační struktury, kdy by se samostatně vyčlenila pozice jednatele podniku, ředitele, jakožto následníka. A současní jednatelé by zaujmuli pozice vedoucího vývoje a vedoucího obchodu. Nicméně v této věci si nechávají otevřené možnosti.

Velkou výhodou v pozvolném předávání vedení spatřuje rodinná rada v tom, že se následník bude zapojovat do podniku zpočátku se silnou podporou rodiny, zároveň bude mít dostatek času na osvojení si manažerských funkcí.



**Graf 13 Postupná generační výměna**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 4.8 Dílčí návrhy na realizaci

V této části jsou navrženy další dílčí návrhy na realizaci.

### Pořízení technologie 3D tisku

Aditivní technologie 3D tisku je již finančně dostupnou investicí i pro malé podniky. Začleněním této technologie do výroby by zrychlilo samotný výrobní proces. Přípravky k výrobě by byly dostupné ihned, nemuselo by se čekat na externího dodavatele. Zároveň lze touto cestou vyrábět atypické drobné části anténní konstrukce, které mohou být z daného materiálu.

### Praxe pro studenty

Trendem je ubývání studentů technických oborů na VŠ školách. Je doporučeno nabízet možnost praxe pro středoškolské studenty elektrotechnických škol a pro studenty VŠ.

V dosahu cca 30 km od podniku jsou 2 střední školy tohoto oboru a jedna VŠ částečně technologicky zaměřená. Bylo by vhodné jednoduše informovat školy, že je studentům tato možnost otevřená. Přínosem být v budoucnu šance rozpoznat potenciál kvalitního zaměstnance a získat ho.

### **Získání titulu „Rodinný podnik“**

Je také doporučeno zaregistrovat se u AMSP ČR a získat osvědčení Rodinný podnik. Získané osvědčení je na 3 roky a dle velikosti podniku jsou náklady v rozmezí 200 Kč až 3000 Kč. Nicméně tento návrh není pro podnik prioritou. Vzhledem k tomu, že zákazníci podniku jsou státní instituce nebo jiné technologické podniky, není to pro zákazníky natolik rozhodující. Může přinášet pozitiva zejména těm podnikům, které poskytují výrobky či služby koncovým spotřebitelům. Důvodem pro získání tohoto osvědčení je pak určitě možnost čerpat bezúročné úvěry od ČMZRB.

### **Účast na odborných konferencích**

Dále je podniku doporučeno, aby se aktivněji účastnil odborných konferencí, kde je možnost potkat se se svými zákazníky i partnery, předávat si zkušenosti, navazovat nové kontakty, získat nové poznatky v oboru a zejména je to také příležitost pro posilování již fungujících vztahů.

## **5 HARMONOGRAM IMPLEMENTACE, ANALÝZA RIZIK**

Součástí této kapitoly bude harmonogram implementace návrhů. Harmonogram bude zpracován do podoby Ganttova diagramu pro lepší vizualizaci. Také bude nastíněna finanční náročnost realizace návrhů. Bude vypracována analýza rizik, aby provádění návrhy byly co nejvíce úspěšné.

### **5.1 Harmonogram implementace**

Grafická podoba harmonogramu implementace je zobrazena na pomoci Ganttova diagramu (Obr. 20). Vychází z tabulky (Tab. 9), kde jsou shrnuty hlavní dílčí činnosti návrhů s odhadovaným termínem zahájení a dokončení. Jsou zde zahrnuty činnosti, u kterých lze optimálně naplánovat, kdy budou probíhat a lze odhadnout dobu trvání. Činnosti týkající se doporučení, jako byla aktivita v rámci zákaznického vývoje a poskytování kompletního a kvalitního servisu zákazníkům atd., nejsou v harmonogramu obsaženy, jelikož se předpokládá jejich kontinuální provádění v průběhu celého období.

Pro jednotlivé činnosti byl vymezen dostatečný časový prostor, aby byl dostatek času si na změny zvyknout a napevno je implementovat do podniku. V červnu je v plánu začít se věnovat zejména strategii lidských zdrojů, tedy zaškolení mistra výroby pro měření kvality, se zaměstnanci si srozumitelně a jasně vymezit kompetence a jejich pracovní úkoly a taky aktivně hledat vhodného zaměstnance a také dodavatele práce. Rekonstrukce skladu je plánována na období letních prázdnin, kdy má podnik ze zkušeností méně zakázek a tím i o něco volnější režim. S rezervou je plánováno dokončení skladu včetně pořízení veškerého vybavení a zabezpečení na konec října 2021. V následujících třech týdnech pak bude třeba se do skladu nastěhovat. Na zbytek roku pak nejsou v plánu další výrazné činnosti, aby se stávající stav stihl ustálit. Zároveň leden je nechán volný, zpravidla podnik řeší resty a uzavírání předchozího roku. Na jaro 2022 je navržena revitalizace pracovního prostředí a zázemí pro zaměstnance.

**Tab. 9 Harmonogram implementace**

<i><b>Číslo a název dílčí činnosti</b></i>	<i><b>Zahájení</b></i>	<i><b>Dokončení</b></i>
<b>1</b> Rodinná setkání	15.5.2021	12.6.2021
-> v rámci úzké rodiny pravidelně 1x měsíčně	12.6.2021	...12.2026
<b>2</b> Kvartální rodinná setkání širší rodiny	5.6.2021	5.6.2021
	4.9.2021	...12.2026
<b>3</b> Nastavení kompetencí a pracovní rutiny/morálky v podniku	1.6.2021	31.8.2021
<b>4</b> Vyškolení mistra výroby v měření kvality	1.6.2021	15.6.2021
<b>5</b> Navázání spolupráci s dodavatelem práce	1.6.2021	30.11.2021
<b>6</b> Hledání zaměstnance – technika s ŘP	1.7.2021	31.12.2021
<b>7</b> Rekonstrukce elektroinstalace a rozvodů, terénní úpravy	1.7.2021	31.10.2021
<b>8</b> Pořízení a instalace regálového skladovacího systému	1.9.2021	31.10.2021
<b>9</b> Instalace zabezpečovacího zařízení	15.10.2021	31.10.2021
<b>10</b> Přestěhování do skladu	1.11.2021	21.11.2021
<b>11</b> Pořízení zařízení pro 3D tisk	1.2.2022	28.2.2022
<b>12</b> Revitalizace zázemí pro zaměstnance	1.2.2022	30.03.2022
<b>13</b> Vyhledání brigádníků na příležitostnou výpomoc	1.2.2022	1.9.2022
<b>14</b> Předání 10% podílu podniku následníkovi	1.1.2023	31.1.2023
<b>15</b> Vyhodnocení strategie a dosažení cílů	15.12.2026	31.12.2026

(Zdroj: Vlastní zpracování)



Rok + měsíce	2021								2022												2023	...	2026
Činnost	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	...	12
1																							
2																							
3																							
4																							
5																							
6																							
7																							
8																							
9																							
10																							
11																							
12																							
13																							
14																							
15																							

Obr. 20 Ganttův diagram – implementace  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 5.2 Finanční zhodnocení realizace návrhů

Při uplatnění zvolené strategie stability s prvky diferenciací je většina návrhů zaměřena zejména na zefektivnění procesů, zmírnění slabých stránek. Slabými stránkami jsou především tzv. „měkké oblasti“ jako je styl řízení, strategie i lidé. Výhodou této strategie je, že není tolik nákladná, což bylo pro malý podnik důležité kritérium. Navíc také fakt, že se jedná o rodinný podnik a na fungování podniku je v rámci úzké rodiny závislá většina jejích členů.

V následující tabulce jsou zobrazeny odhadované náklady (v Kč, včetně DPH) na realizaci návrhů:

Tab. 10 Odhadované náklady na realizaci

<i>Číslo a název položka</i>		<i>Orientační náklady</i>
1	Mzda novému zaměstnanci vč. odvodů	27 000 Kč/ měsíčně
2	Elektroinstalace, rozvody (materiál + práce)	60 000 Kč
3	Terénní úpravy (nájezd pro pal. vozík)	15 000 Kč
4	Zabezpečovací zařízení	17 000 Kč
5	Požární hlásič	800 Kč
6	Bubnové regály vč. příslušenství (6 zákl. sestav)	90 000 Kč
7	Odvíjecí zařízení s autom. měřením (2x)	22 000 Kč
8	Policové regály	30 000 Kč
9	Pracovní stůl do skladu	3 500 Kč
10	3D tiskárna	18 000 Kč
11	Ergonomické židle na pracoviště (8x)	16 000 Kč
12	Zázemí kuchyňky vč. odpočinkového koutku	15 000 Kč
<b><i>Celkové jednorázové náklady (vyjma č.1)</i></b>		<b>287 300 Kč</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Celkové odhadované náklady na realizaci návrhů jsou ve výši 287 300 Kč. Náklady na opravu elektroinstalace odhadl technik, který v průběhu ledna prováděl prohlídku budovy právě z technického hlediska. Ostatní náklady byly odhadnuty dle běžných nákladů a po konzultaci s vedením podniku.

### 5.3 Analýza rizik

Analýza rizik slouží pro zhodnocení potenciálních rizik, které mohou ohrozit úspěšnost prováděných změn v podniku. Tato analýza bude provedena na principech metody RIPRAN (Risk Project Analysis), která sestává ze 4 následujících fází:

- identifikace rizik,
- hodnocení (kvantifikace) rizik,
- reakce na rizika,
- celkové posouzení rizik (Doležal, Máchal a Lacko, 2009, s.78).

Při této analýze se pracuje s možným dopadem rizika a pravděpodobností jeho výskytu. Pravděpodobnost a dopad jsou vyjádřeny kvalitativně. Budou sestaveny mapy rizika pro jednotlivé návrhy. Cílem analýzy rizik je nejen identifikace a kvantifikace rizik, ale také návrh adekvátní reakce na riziko.

#### Identifikace rizik

Tab. 11 Identifikace rizik

	ID rizika	Riziko	Scénář
Návrh strategie lidských zdrojů	1	Neochota rodiny pořádat rodinná setkání pravidelně	Nebude dostatek prostoru otevřeně komunikovat o problémech a plánech podniku, mohou vznikat spory uvnitř podniku i v rodině v důsledku nedostatečné komunikace.
	2	Odmítavý postoj rodiny k formalizaci setkání	Rodinná setkání nebudou efektivní z hlediska nastavení přesných plánů na další určité období, rozvoj podniku tak může opět ustrnout, pokud se nebudou probírat otázky podniku.

	3	Negativní postoj vedení k pravidelnému a kvalitnímu zaškolování zaměstnanců	Jednatelé nadále nebudou mít čas věnovat se vývoji (rozšíření portfolia) a managementu podniku, zaměstnanci se ve své činnosti nebudou dále specializovat a rozvíjet, může to být podnět ke snižování jejich spokojenosti v podniku
	4	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	Nepodaří se získat a udržet nové zaměstnance, nastane personální problém, dodací lhůty pro podniky se prodlouží, podnik může v konečném důsledku ztratit své zákazníky. Nepodaří se naplnit strategický cíl, aby podnik 80 % zakázek dodal do termínu.
	5	Spory mezi jednatelem a následníkem	V 1. fázi bude vedení (a celá org. struktura) rozšířeno o další osobu – následníka. Mohou se vyskytnout spory při důležitých strategických či provozních rozhodnutích.
	6	Negativní postoj zaměstnanců ke školení	Prvotní reakce na změnu – odmítání. Zaměstnanci nejsou zvyklí pravidelně se školit, mohou na to reagovat zpočátku s nelibostí.
Návrh strategie řízení procesů	7	Odmítavý postoj zaměstnanců k plnění úkolů v rámci svých kompetencí	Zaměstnanci mají nově přesně stanoveny úkoly a nesou za ně odpovědnost, mohou mít pocit nadměrné kontroly, může narušit atmosféru v podniku.
	8	Nízká aktivita v rámci zákaznického vývoje	Jednatel málo konzultuje při přípravě zakázky se zákazníkem, nevyvíjí nové produkty, nezlepšuje stávající, zákazník může cítit nezáměr, ochlazení vztahů.
	9	Nízká aktivita v rámci zákaznického servisu	Není využit potenciál pro poskytování služeb dopravy, montáže, údržby zařízení.

			Zákazníkovi to může začít chybět a podnik o něho může přijít.
	10	Odmítavý postoj lokálních dodavatelů práce při navazování spolupráce	Dodavatelům práce nemusí vyhovovat nabízené podmínky spolupráce, je jich nedostatek, bude ohrožena výroba. Raději upřednostní sériové a dlouhodobé zakázky, než nárazové, kusové zakázky. Zvýšené náklady (náklady na dopravu a čas) na pořízení této práce u vzdálenějších dodavatelů.
Návrh na rozšíření skladové kapacity	11	Vyšší náklady než očekávané	Náklady na rekonstrukci objektu a pořízení veškerého vybavení a zařízení přesahují očekávané náklady o více než 15 % (akceptovatelná míra). Prodlouží se návratnost investice, zátěž pro podnik.
	12	Negativní postoj majitelů okolních budov	Budova budoucího skladu je v městské zástavbě. Obyvatelé mohou mít negativní reakci na občasné lehce zvýšený hluk (při manipulaci s hutním materiálem či kabelovými bubny atd). Mohou si stěžovat.
	13	Nedostatečná podpora obchodu se zbožím ze strany vedení	Jednatel při komunikaci se zákazníky a konzultaci jejich zakázek nebude aktivně nabízet další zboží, nesplní se cíl, nezvýší se tržby za prodej zboží. Nevyužije se optimálně potenciál skladu.
Návrh strategie generace nerační obměny	14	Změna názoru následníka na budoucí život/kariéru	Následník neočekávaně změní své životní plány ohledně převzetí rodinného podniku. Podnik nebude mít kdo převzít. Je ohrožena budoucnost podniku a jeho rodinné podstaty.
	15	Nedořešení pozice jednatelů v podniku po	Podnik již převzal následník, není domluvena finální podoba toho,

		dovršení generační výměny	jak budou současní jednatelé do podniku zapojeni. Vznikají následně i spory v rodině.
	<b>16</b>	Nedostatečná komunikace v rámci celého průběhu generační výměny	Absence komunikace ztěžuje proces generační výměny i následnou budoucí spolupráci. Souvisí také s rodinnými setkáními. Rozepře v rodině pak negativně dopadají i na podnik samotný.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### **Hodnocení rizik**

Dále bude odhadnuta pravděpodobnost výskytu daného rizika a bude posouzen jeho dopad, a to kvalitativní, tedy verbální metodou.

**Tab. 12 Kvalitativní vyjádření pravděpodobnosti**

Vyjádření pravděpodobnosti	Pravděpodobnost v %
N – nízká pravděpodobnost	Do 32,9 %
S – střední pravděpodobnost	33 – 65,9 %
V – velká pravděpodobnost	Nad 66 %

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Doležal, Máchal a Lacko, 2009)

**Tab. 13 Kvalitativní vyjádření dopadu**

Vyjádření dopadu	Hodnota dopadu
M – malý dopad	Dopady vyžadující jisté zásahy při realizaci
S – střední dopad	Dopady ohrožující termíny, zvyšující náklady
V – velký dopad	Nedokončení realizace, velká ztráta zdrojů

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Doležal, Máchal a Lacko, 2009)

**Tab. 14 Spojovací tabulka s hodnotami rizika**

	M dopad	S dopad	V dopad
Nízká P	NHR	NHR	SHR
Střední P	NHR	NHR	VHR
Velká P	SHR	VHR	VHR

(Zdroj: Vlastní zpracování, dle Doležal, Máchal a Lacko, 2009)

V předchozí tabulce (Tab. 14) je pravděpodobnost propojena s dopady tak, aby bylo možné identifikovaná rizika ohodnotit. Z toho tedy HR představuje hodnotu rizika, NHR je nízká hodnota rizika, SHR je střední hodnota rizika a VHR je vysoká hodnota rizika. Následuje samotné ohodnocení rizik.

**Tab. 15 Hodnocení rizik**

	ID rizika	Riziko	Pravděp.	Dopad	HR
Návrh strategie lidských zdrojů (HR)	1	Neochota rodiny pořádat rodinná setkání pravidelně	S	S	NHR
	2	Odmítavý postoj rodiny k formalizaci setkání	V	S	VHR
	3	Negativní postoj vedení k pravidelnému a kvalitnímu zaškolování zaměstnanců	N	S	NHR
	4	Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců	S	V	VHR
	5	Spory mezi jednateli a následníkem	N	V	SHR
	6	Negativní postoj zaměstnanců ke školení	S	M	NHR
Návrh strategie lidských zdrojů (HR)	7	Odmítavý postoj zaměstnanců k plnění úkolů v rámci svých kompetencí	N	S	NHR

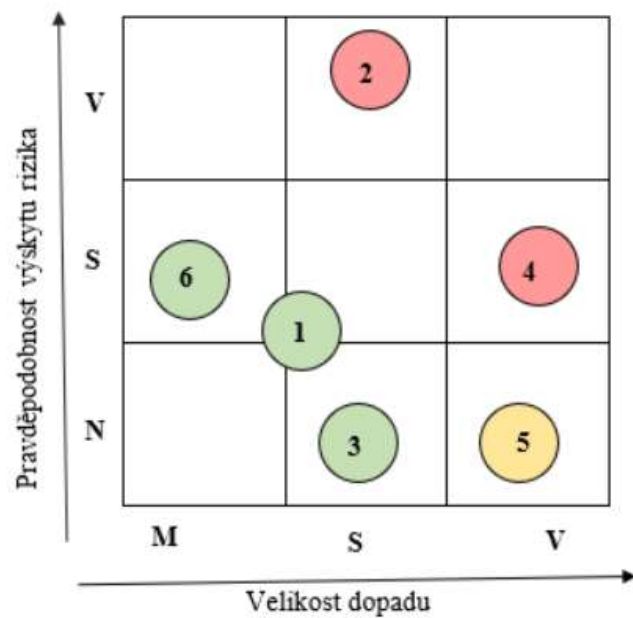
	<b>8</b>	Nízká aktivita v rámci zákaznického vývoje	S	M	NHR
	<b>9</b>	Nízká aktivita v rámci zákaznického servisu	N	V	SHR
	<b>10</b>	Odmítavý postoj lokálních dodavatelů práce při navazování spolupráce	N	V	SHR
<b>Návrh na rozšíření skladové kapacity</b>	<b>11</b>	Vyšší náklady než očekávané	V	S	VHR
	<b>12</b>	Negativní postoj majitelů okolních budov	N	M	NHR
	<b>13</b>	Nedostatečná podpora obchodu se zbožím ze strany vedení	S	S	NHR
<b>Návrh strategie generační obměny</b>	<b>14</b>	Změna názoru následníka na budoucí život/kariéru	N	V	SHR
	<b>15</b>	Nedořešení pozice jednatelů v podniku po dovršení generační výměny	S	M	NHR
	<b>16</b>	Nedostatečná komunikace v rámci celého průběhu generační výměny	V	S	VHR

(Zdroj: Vlastní zpracování)

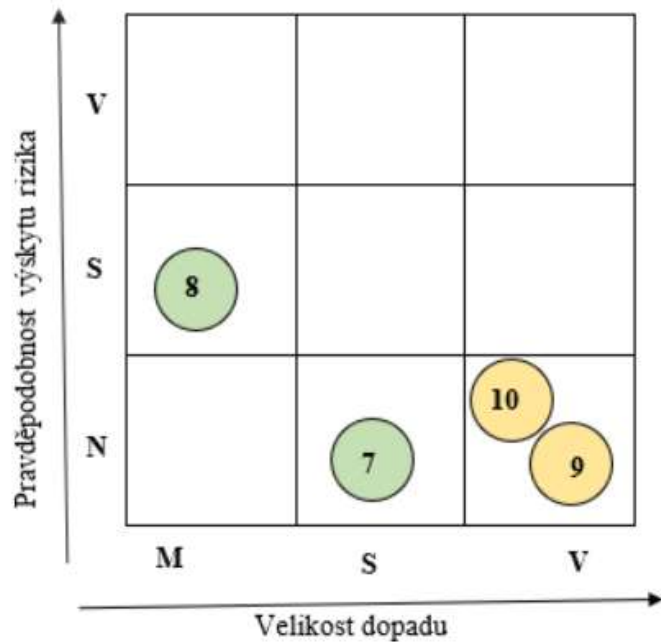
### **Mapa rizik**

Na následujících obrázcích jsou sestaveny mapy rizik pro jednotlivé návrhy. Graficky znázorňují hodnotu rizika jednotlivých rizik. Na horizontální ose je vyznačen dopad rizik (rozmezí od malého po vysoké), na ose vertikální je vyznačena pravděpodobnost výskytu rizika (od nízké po vysokou pravděpodobnost).

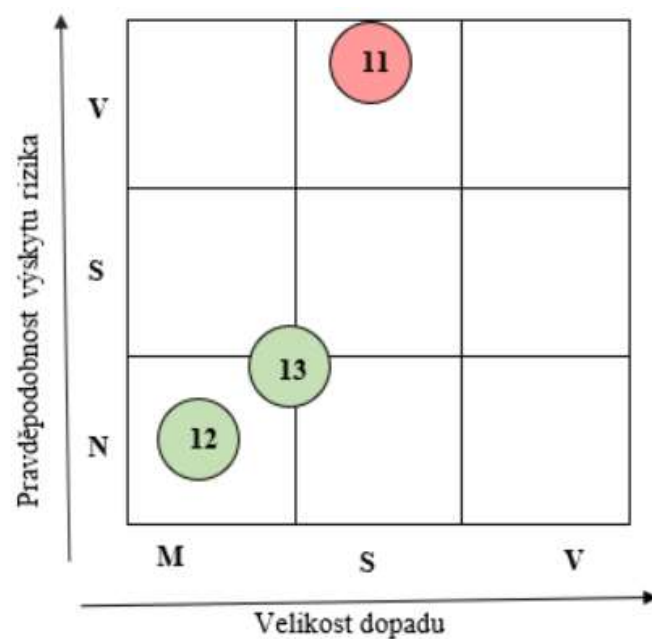




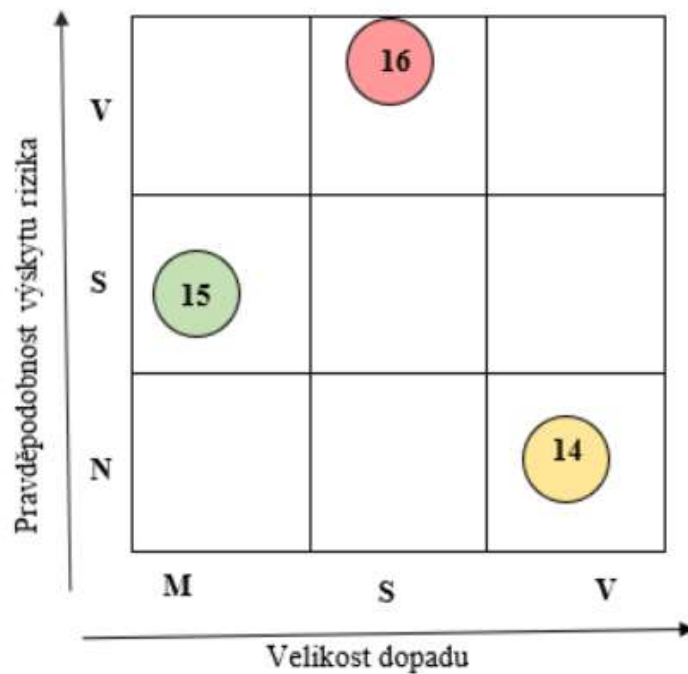
**Obr. 21 Mapa rizik - návrh strategie lidských zdrojů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



**Obr. 22 Mapa rizik - strategie řízení procesů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obr. 23 Mapa rizik - návrh na rozšíření skladové kapacity  
(Zdroj: Vlastní zpracování)



Obr. 24 Mapa rizik - strategie generační výměny  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

## **Reakce na riziko**

Akceptovatelné pro podnik je pouze NHR. Pro vyšší hodnoty je třeba navrhnout adekvátní reakci, aby se podařilo hodnotu rizika snížit na přijatelnou úroveň (Doležal, Máchal a Lacko, 2009).

### ***Riziko 2: Odmítavý postoj rodiny k formalizaci setkání (VHR)***

V rámci rozvoje podniku je navrženo, aby se rodinná setkání pořádala nejen pravidelně, ale také formálně. Vzhledem k absenci jakékoliv struktury dosavadních rodinných setkání je třeba počítat s odmítavým postojem rodinných členů. Nemusí se cítit komfortně. Zpočátku je doporučeno formalizovat tato setkání postupně, aby si na to všichni zvykli, např. vyhradit vždy 20 minut čistě otázkám podniku. Zvolit „pořadatele“ těchto setkání, rodinného člena, který je respektován a bude korigovat průběh setkání. Bude třeba aby členové rodiny přijali za své myšlenku toho, že je třeba podnik neustále posouvat dopředu a pomohou k tomu právě pravidelná setkání, kde se naplánují další kroky a nastaví se očekávání.

### ***Riziko 4: Nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců (VHR)***

Riziko nedostatku zaměstnanců může mít pro podnik velmi negativní dopad. Zde je na místě užití metody retence, jakožto snahy předejít této situaci. Je doporučeno zlepšit vzájemnou komunikaci v podniku a zvelebovat pracovní prostředí, aby stávající zaměstnanci byli nadále loajální a spokojení. Je třeba pravidelně se zajímat o volné uchazeče a brát na praxe studenty. Věnovat více času zaměstnancům a rozšiřovat jejich specializaci. Zveřejnit nabídky na potřebné pozice na pracovních portálech, technicky zaměřených školách.

### ***Riziko 5: Spory mezi jednateli a následníkem (SHR)***

Celý proces generační výměny je velice náročný, zejména co se týče mezilidských vztahů. V první fázi přibude mezi jednatele navíc následník, který může mít odlišné názory na dílčí rozhodnutí. Důležité je stále myslet na vzájemnou a otevřenou komunikaci, naučit se kompromisu, více respektovat jiné názory, jedině tak lze předejít

sporům při výměně generací při zachování rodinného rázu podniku. Toto riziko je velmi individuální a závisí na konkrétních osobnostech.

***Riziko 9: Nízká aktivita v rámci zákaznického vývoje (SHR)***

Prostřednictvím zákaznického vývoje, tj. bližší spolupráce při předvýrobní přípravě zakázky, lze přirozeně rozvíjet své vlastní produkty. Je navrženo naplánovat si větší časový fond na konfiguraci částí produktů a technické zpracování, aby byl kreativní prostor, kdy spolu se zákazníkem zlepšovat výsledný produkt. Zároveň zefektivněním výroby se neprodlouží dodací termín pro zákazníka. V konečném důsledku to podniku vybuduje užší vztah se zákazníkem a může přinést nové příležitosti.

***Riziko 10: Odmítavý postoj lokálních dodavatelů práce při navazování spolupráce (SHR)*** Lokálních dodavatelů práce je nedostatek, zejména když se jedná o svářeče hliníku. Zde může podnik navázat dlouhodobou spoluprací skrz lepší finanční ohodnocení za práci oproti nabídce konkurence. Také je možno do budoucna uvažovat o zaměstnání svářeče hliníku alespoň na částečný úvazek. Bylo by vhodné, aby se jednalo obecně o osobu zdatnou v oblasti kovoobrábění, aby se jeho práce dala využít i v jiných činnostech v podniku. Co se týče dodavatelů, kteří podniku zajišťují povrchovou úpravu kovů, tam není takový tlak.

***Riziko 11: Vyšší náklady než očekávané (VHR)***

Náklady na vybudování nového skladu a systému v něm znamenají pro malý podnik velké zatížení a přirozeně riziko. Je doporučeno v následujícím roce neplánovat další investiční aktivity podobného rozsahu. Zároveň je vhodné vytvořit si finanční rezervu a dopředu plánovat s náklady minimálně o 10 % vyššími, než je dle plánu předpokládáno.

***Riziko 14: Změna názoru následníka na budoucí život/kariéru (SHR)***

Ač se toto riziko z dnešního pohledu může vyskytnout s nízkou pravděpodobností, z principu se nedá vyloučit. Záměr nepřevzít rodinný podnik by měl následník sdělit rodině a vedení co nejdříve. Je na místě mít záložní plán, v rámci rodinných setkání diskutovat tuto možnost a domluvit se, kdo by byl případným náhradním kandidátem.

V krajním případě svěřit vedení podniku schopnému externímu manažerovi a rodina by si v podniku nechala pouze vlastnické podíly.

***Riziko 16: Nedostatečná komunikace v rámci celého průběhu generační výměny (VHR)***

Několikrát zmiňovaný proces generační výměny je třeba jednou z hlavních výzev pro podnik. Aby vše probíhalo bez komplikací, je doporučeno zintenzivnit porady mezi aktuálním vedením a následníkem, zejména pak od roku 2025, kdy bude následníkův podíl na vedení již pětina.

**Celkové posouzení rizik v souvislosti s jednotlivými návrhy**

Při analýze rizik byla identifikována řada rizik, která v průběhu realizace návrhů s větší či menší pravděpodobností nastanou. Pro významná rizika, konkrétně pro ta se střední a vysokou hodnotou rizika, byly formulovány návrhy jakožto reakce na detekovaná rizika s cílem snížit jejich dopad i pravděpodobnost výskytu. Po analýze rizik je i nadále doporučeno návrhy realizovat.

## **5.4 Limity a omezení práce**

Před samotným závěrem je třeba se dotknout limitů a omezení, která tato práce má. Analytická část byla vypracována ve snaze získat co nejobjektivnější obraz o podniku a jejím okolí, aby mohly mít návrhy co největší šanci na úspěch. Zde je však autorem spatřováno možné omezení práce, jelikož i přes veškerou snahu nelze zachytit úplný stav podniku včetně všech jeho nuancí projevujících se ve vnitřním i vnějším prostředí. Zároveň nelze nahradit téměř 30 let zkušeností.

Podnik je také autorem považován za velmi „živý organismus“ a zvláště tak malý podnik a jeho vnitřní prostředí se může v čase poměrně dynamicky proměňovat. Může se tedy stát, že v průběhu realizace bude třeba předkládané návrhy upravit. Bude také záležet především na vedení podniku, nakolik se podaří návrhy implementovat.

Omezení může přinášet i užití odhadů při posuzování míry dopadu rizik či odhadované náklady na realizaci. Dále autor vnímá jako omezující malý reprezentativní vzorek respondentů při doplňkovém dotazníkovém šetření v rámci vnitřní analýzy podniku, z toho důvodu výsledky šetření byly vzaty v potaz pouze okrajově a mají spíše dokreslit situaci v podniku. Navzdory zmíněnému, jak analýza, tak návrhy přináší relevantní závěry, které jsou pro podnik a realizaci návrhů dostačující.

Určitým omezením může být současná epidemická situace, kdy se nelze s větší důvěrou spoléhat na vývoj národního hospodářství a na možnost pokračování zahraniční spolupráce. Stejně tak analýza vnějšího okolí v teoretické části práce byla zpracovávána v době, kdy byl vývoj ekonomiky pro rok 2021 dle makroekonomických predikcí optimističtější, než jaký je výhled nyní na jaře 2021.

## ZÁVĚR

Diplomová práce se věnovala strategii rozvoje malého rodinného podniku, který se zabývá vývojem a výrobou antén a telekomunikační techniky. Výchozí situace byla taková, že podnik sice funguje, soustředí se na úzký segment zákazníků, ale konkrétní strategii do budoucna nemá. Vzhledem k tomu, že podnik čeká v dalších letech generační výměna, tak bylo třeba strategii rodinného podniku uchopit, nastavit dosažitelné cíle a vizi.

Hlavním cílem diplomové práce bylo tedy vytvořit návrh strategie, na jehož základě lze reálně dosáhnout rozvoje rodinného podniku. Cíl diplomové práce byl splněn.

V teoretické části byly shrnuty základní poznatky a pojmy, které s tématem práce úzce souvisí. Byla provedena podrobná analýza vnějšího a vnitřního okolí podniku, která vyústila v sestavení SWOT matice, což byl základ návrhu strategie pro budoucí rozvoj. Vizí podniku je i nadále vyvíjet nové technologie v oblasti antén a telekomunikační techniky, zákazníkům poskytovat specializované výrobky a kvalitní služby, a přitom pečovat o rodinné hodnoty a předat podnik dalším generacím.

V souladu s vizí podniku a stanovenými cíli byla zvolena podniková strategie stability s prvky diferenciací. Podnik potřebuje minimalizovat své slabé stránky a být v dobré kondici, aby proces generační výměny měl co nejhladší průběh. Zároveň je tato strategie méně riziková a nákladná, což je pro malý podnik zásadní, obzvlášť je-li na něm závislých vícero členů rodiny.

Analýza odhalila slabé stránky, jako je právě absence strategického vedení či doba zpracování zakázek, kde hrozí rostoucí tlak od zákazníků. Podnik těží ze svého know-how a do budoucna je doporučeno více se zaměřit na vývoj a rozšíření produktového portfolia i v rámci zákaznického vývoje. Je třeba také stabilizovat situaci, kdy podnik řeší nárazové nedostatky techniků či dodavatelů práce. Zvolená strategie se pak dále rozpadá na funkční návrhy, které mají vytyčené cíle co nejvíce podpořit. Jedná se o návrhy v oblasti lidských zdrojů, řízení procesů a zmíněné generační výměny. Jedním z návrhů

je pak také vybudování skladu, od čehož si podnik slibuje vyšší efektivitu při zpracování zakázek a také možnost podpory obchodní činnosti, což dosud nebylo vzhledem ke kapacitě zcela možné.

Harmonogram realizace návrhů byl sestaven tak, aby dle minulých zkušeností zohledňoval vytíženost podniku v jednotlivých obdobích. S ohledem na charakter zakázkové výroby, a tedy nerovnoměrného rozložení práce byl poskytnut pro jednotlivé činnosti dostatečný časový prostor.

Dále byla zpracována analýza rizik, kde byla identifikována rizika, která se mohou v průběhu realizace vyskytnout. Pro rizika s nepřijatelnou hodnotou rizika byla navržena opatření, jak se riziku vyhnout či jejich dopad eliminovat. Významná rizika vyplynula z podstaty rodinného podniku, kdy velký vliv na podnik má právě úroveň rodinných vztahů a komunikace.

Motivací pro návrh strategie tomuto podniku byla osobní vazba a snaha pojmout budoucí roky podniku koncepčně s cílem zajistit dlouhodobou stabilitu podniku, jeho rozvoj a úspěšnou výměnu generací. Významným neoficiálním závěrem pro podnik je pak i uvědomění, že dlouhodobé strategické plánování je nezbytně důležité i pro malý podnik.



## Literatura

AMSP ČR, , 2019a. Tisková zpráva květen 2019. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2020-11-19]. Dostupné z: [https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/promedia/tiskove-zpravy/2019/5/03\\_zdenek-tomicek\\_amsp.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/promedia/tiskove-zpravy/2019/5/03_zdenek-tomicek_amsp.pdf)

AMSP ČR, 2019b. *Implementace a rozvoj sítí 5G v České republice: Cesta k digitální ekonomice* [online]. [cit. 2020-12-09]. Dostupné z: <https://amspace.cz/wp-content/uploads/2019/11/Implementace-a-rozvoj-siti-5G-v-CR.pdf>

BURNS, Paul, 2001. *Entrepreneurship and Small Business*. New York: Palgrave. ISBN 0-333-91474-0.

BUSINESSINFO.CZ, © 1997-2020. *Registr rodinných podniků* [online]. CzechTrade [cit. 2021-01-14]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/registr-rodinnych-podniku/>

CARLOCK, Randel a John WARD, 2010. *When Family Businesses are Best*. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-22262-5.

CARTER, Sara a Dylan JONES-EVANS, 2006. *Enterprise and small business: principles, practice and policy*. 2nd ed. New York: FT Prentice Hall. ISBN 978-027-3702-672.

ČELEDOVÁ, Libuše, Zdeněk KALVACH a Rostislav ČEVELA, 2016. *Úvod do gerontologie*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum. ISBN 978-80-246-3404-3.

ČMZRB, 2020. *Zveřejnili jsme výzvy k programům pro rodinné firmy* [online]. [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.cmzrb.cz/zverejnili-jsme-vyzvy-k-programum-pro-rodinne-firmy/>

ČSÚ, 2009. Projekce obyvatelstva České republiky do roku 2065: Projekce 2009. *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2020-12-09]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/projekce-obyvatelstva-ceske-republiky-do-roku-2065-n-58t98jgowg>

ČSÚ, 2020. *Statistická ročenka České republiky 2020*. Praha: Český statistický úřad. ISBN 978-80-250-3051-6.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

EKO-KOM, 2020. *Změny v systému EKO-KOM pro rok 2021* [online]. Eko-kom [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://www.ekokom.cz/news/840/212/Zmeny-v-systemu-EKO-KOM-pro-rok-2021>

EUROPEAN COMMISSION, , © 1995-2020. *SME definition* [online]. European Union [cit. 2020-10-26]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/sme-definition_en)

EVROPSKÁ UNIE, , 2015. *Uživatelská příručka k definici malých a středních podniků*. Lucemburk: Úřad pro publikace Evropské unie. ISBN 978-92-79-45310-6.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.

HOSPODÁŘSKÁ KOMORA ČESKÉ REPUBLIKY, 2020. *Strategie podpory malých a středních podniků v České republice pro období 2021 – 2027* [online]. Praha: Hospodářská komora ČR [cit. 2020-12-13]. Dostupné z: <https://www.komora.cz/legislation/237-20-strategie-podpory-malych-a-strednich-podniku-v-ceske-republice-pro-obdobi-2021-2027-t28-12-2020/>

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

JUROVÁ, Marie, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5717-9.

KORÁB, Vojtěch, Alena HANZELKOVÁ a Marek MIHALISKO, 2008. *Rodinné podnikání: [způsoby financování rodinných firem, řízení rodinných podniků, úspěšné předání následnictví]*. Brno: Computer Press. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1843-6.

MACHOVÁ, Kristýna a Petra TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, 2017. Realita rodinného podnikání v ČR. *Trendy v podnikání* [online]. 7(3), 41-50 [cit. 2020-11-07]. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/29163/1/Machova.pdf>

MARTELOVÁ, Judy, 2017. *Rodinné firmy na rozcestí: Jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. První české vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9378-3.

MF ČR, , 2020. *Makroekonomická predikce - září 2020* [online]. Praha [cit. 2020-12-08]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2020/makroekonomicka-predikce-zari-2020-39418>

MPO, , 2019a. Zpráva o vývoji podnikatelského prostředí v České republice v roce 2018. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha: MPO [cit. 2020-11-26]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/male-a-stredni-podnikani/studie-a-strategicke-dokumenty/2019/11/MSP-za-rok-2018.pdf>

MPO, , 2019b. *Rodinné firmy se dočkaly, vláda schválila definici rodinného podnikání* [online]. Praha: MPO [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/pro-media/tiskove-zpravy/rodinne-firmy-se-dockaly-vlada-schvalila-definici-rodinneho-podnikani--246105/>

MPO, , 2020a. *Definice rodinného podniku* [online]. Praha: MPO [cit. 2020-10-18]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/rodinne-podnikani/definice/definice-rodinneho-podniku--253096/>

MPO, 2020b. *Podnikatelům by měla ubýt administrativa, počítá s tím plán MPO* [online]. Praha: MPO [cit. 2020-12-09]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/podnikani/regulace-podnikani-a-snizovani-administrativni-zateze/podnikatelum-by-mela-ubyt-administrativa--pocita-s-tim-plan-mpo--247476/>

MPO, 2020c. *Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA: Klasifikace CZ-NACE*) [online]. [cit. 2021-01-24]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/benchmarking/infa.html>

NEVESELÝ, David, 2019. Rodinný podnik konečně definován: čas investovat do rozvoje vašich rodinných firem. *Právní prostor* [online]. [cit. 2020-01-31]. ISSN 2336-4114. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/obchodni-pravo/rodinny-podnik-konecne-definovan-cas-investovat-do-rozvoje-vasich-rodinnych-firem>

PETRŮ, Naděžda, 2018. *Nástupnická strategie v českých rodinných podnicích*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Sciencepress. ISBN 978-80-7408-162-0.

REŽŇÁKOVÁ, Mária, 2012. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-1835-4.

SCARBOROUGH, Norman a Jeffrey CORNWALL, 2016. *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*. Eight Edition. Harlow, England: Pearson Education Limited. ISBN 978-1-292-09486-1.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4745-206.

VLÁDA ČR, 2018. *Programové prohlášení vlády České republiky* [online]. Praha [cit. 2020-12-09]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni/programove-prohlaseni-vlady-165960/>

## Seznam použitých zkratek

AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
ČMZRB	Českomoravská záruční a rozvojová banka, a.s.
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
FO	fyzická osoba
GDPR	General Data Protection Regulation (Obecné nařízení o ochraně osobních údajů)
HDP	hrubý domácí produkt
MF ČR	Ministerstvo financí České republiky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	malé a střední podniky
NATO	Severoatlantická aliance
NOZ	Nový občanský zákoník
PESTLE	metoda analýzy vnějšího okolí
PO	právnícká osoba
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita vloženého kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SWOT	výsledná matice analýzy

## Seznam obrázků

Obr. 1 Schéma provázanosti cílů a strategického řízení .....	23
Obr. 2 Prostředí podniku.....	24
Obr. 3 Porterův model pěti sil.....	25
Obr. 4 McKinseyho model 7S .....	26
Obr. 5 SWOT diagram se směry strategií.....	28
Obr. 6 Oficiální logo Rodinný podnik ČR.....	30
Obr. 7 Prolínání aspektů rodiny a podniku .....	33
Obr. 8 Model strategie rodinného podniku .....	34
Obr. 9 Věková skladba populace ČR v roce 2020 a 2050 .....	42
Obr. 10 Výsledný Porterův model .....	54
Obr. 11 Organizační struktura podniku .....	56
Obr. 12 Zvolený strategický směr.....	75
Obr. 13 Úprava organizační struktury v 1.fázi .....	83
Obr. 14 Úprava organizační struktury v 2.fázi .....	84
Obr. 15 Zjednodušené schéma předvýrobní etapy zakázky. ....	85
Obr. 16 Návrh vybudování skladu.....	88
Obr. 17 Systém bubnových regálů s odvíjecím zařízením .....	89
Obr. 18 Systém bubnových regálů.....	89
Obr. 19 Schéma materiálového toku v podniku .....	90
Obr. 20 Ganttův diagram – implementace.....	97
Obr. 21 Mapa rizik - návrh strategie lidských zdrojů .....	105

Obr. 22 Mapa rizik - strategie řízení procesů .....	105
Obr. 23 Mapa rizik - návrh na rozšíření skladové kapacity .....	106
Obr. 24 Mapa rizik - strategie generační výměny .....	106



## Seznam grafů

Graf 1 Vývoj růstu HDP a predikce na období 2020 a 2021 .....	40
Graf 2 Vývoj míry inflace a predikce na období 2020 a 2021 .....	41
Graf 3 Vývoj nezaměstnanosti od roku 2016 s predikcí na rok 2021 .....	43
Graf 4 Počet studentů VŠ informačních a komunikačních technologií za vybrané roky	44
Graf 5 Kvantifikace oblastí 7S.....	62
Graf 6 Průměrné hodnocení rodinného podniku jejími členy.....	63
Graf 7 Celková zadluženost - kvóta vlastního kapitálu .....	67
Graf 8 Obrat celkových aktiv - srovnání s odvětvím.....	69
Graf 9 Obrat zásob .....	70
Graf 10 Ukazatele rentability.....	71
Graf 11 ROI - srovnání s odvětvím .....	72
Graf 12 Zjednodušené schéma strategie .....	79
Graf 13 Postupná generační výměna .....	93

## Seznam tabulek

Tab. 1 Parametry analýzy PESTLE .....	37
Tab. 2 Shrnutí a význam faktorů PESTLE analýzy .....	48
Tab. 3 Legenda pro zhodnocení míry vzájemné konzistence oblastí 7S .....	61
Tab. 4 Ohodnocení míry vzájemné konzistence oblastí 7S analýzy.....	61
Tab. 5 Ukazatele likvidity.....	66
Tab. 6 Ukazatele aktivity .....	68
Tab. 7 Ukazatele rentability.....	70
Tab. 8 Výsledná SWOT analýza.....	73
Tab. 9 Harmonogram implementace .....	96
Tab. 10 Odhadované náklady na realizaci .....	98
Tab. 11 Identifikace rizik.....	99
Tab. 12 Kvalitativní vyjádření pravděpodobnosti .....	102
Tab. 13 Kvalitativní vyjádření dopadu .....	102
Tab. 14 Spojovací tabulka s hodnotami rizika.....	103
Tab. 15 Hodnocení rizik .....	103

## Seznam příloh

I	Sestavený dotazník pro doplněk k interní analýze .....	124
II	Výkaz zisku a ztrát – horizontální analýza .....	127
III	Rozvaha – horizontální analýza .....	128
IV	Rozvaha – vertikální analýza .....	130

## I Sestavený dotazník pro doplněk k interní analýze

### Souhrnné hodnocení rodinného podniku

U každé níže uvedené otázky zakroužkujte číslo, které co nejpřesněji popisuje intenzitu vašeho souhlasu či nesouhlasu			
3 = naprosto souhlasím		2 = částečně souhlasím	
1 = částečně nesouhlasím		0 = naprosto nesouhlasím	

Část 1:		POSLÁNÍ/PLÁNOVÁNÍ			
1	Lidé vědí, co náš podnik symbolizuje.	0	1	2	3
2	Máme podnikatelský plán, který je průběžně vyhodnocován a aktualizován.	0	1	2	3
3	Existuje písemný plán nástupnictví pro následující generace podniku.	0	1	2	3
4	Společně s rozvojem podnikání rostl i náš zisk.	0	1	2	3
5	Sdílíme naše sny a představy do budoucna a víme, co si každý z rodiny přeje	0	1	2	3
Část 1 CELKEM					

Část 2:		KOMUNIKACE/ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ			
1	Naše rodina se schází několikrát do roka, abychom se pobavili o tom, jak se vede.	0	1	2	3
2	V naší rodině neexistují žádné zásadní konflikty, které by způsobily, že by se členové rodiny nestýkaly.	0	1	2	3
3	Naše rodina otevřeně vyjadřuje rozdílné názory.	0	1	2	3
4	Jsme schopni vyřešit naše hlavní konflikty a rozdíly.	0	1	2	3
5	Máme zaveden jednoznačný postup pro přijímání různých typů rozhodnutí.	0	1	2	3
Část 2 CELKEM					

Část 3:		ZAPOJENÍ DO PODNIKÁNÍ			
1	Konkrétně a objektivně hodnotíme výkon každého člena rodiny v podniku.	0	1	2	3
2	Ženy mají stejné možnosti podílet se na chodu podniku.	0	1	2	3
3	Členové rodiny mají pocit, že se ke všem přistupuje stejně, pokud jde o záležitosti týkající se podniku	0	1	2	3
4	Rodinní zaměstnanci vědí, jaké je jejich postavení v podniku, včetně limitů a příležitostí.	0	1	2	3
5	Rodinní příslušníci v podniku mají přesně vymezené odpovědnosti a role	0	1	2	3
Část 3 CELKEM					

Část 4:		INFORMACE Z VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ			
1	Ředitel podniku nemusí být do všeho zapojen nebo všechno kontrolovat	0	1	2	3
2	Podnik je schopen najmout externí manažery a udržet je na odpovědných pozicích	0	1	2	3
3	Nasloucháme novým myšlenkám naší mladší generace a externích manažerů a bereme je v potaz	0	1	2	3
4	Naše plánování sdílíme i s externími manažery	0	1	2	3
5	Externí poradci se s námi pravidelně setkávají a jsou ochotni nám předávat i "špatné zprávy".	0	1	2	3
Část 4 CELKEM					

Část 5:		GENERAČNÍ KONTINUITA			
---------	--	----------------------	--	--	--

1	Potomci byli schopni naučit se podnikání od svých rodičů	0	1	2	3
2	Proběhly diskuse a plánování potenciálních rolí dědiců, jak postupně přicházejí do podniku	0	1	2	3
3	Dědici měli příležitost pracovat někde jinde	0	1	2	3
4	Potomci cítí, že plány na rozdělení podniku jsou správné	0	1	2	3
5	Potomci mají příležitost ovlivnit budoucnost podniku	0	1	2	3
Část 5 CELKEM					

Část 6:		MIMO PODNIK			
1	Rodina tráví čas pohromadě při odpočinku – mimo pracovní aktivity	0	1	2	3
2	Naše rodina je aktivní v oblasti práce pro veřejnost	0	1	2	3
3	Všichni v rodině jsou aktivně zapojeni do fitness cvičení a péče o zdraví	0	1	2	3
4	Členové rodiny zapojení v podniku mají své koníčky a zájmy mimo podnik	0	1	2	3
5	Každého člena rodiny podporujeme, aby objevoval svoji vlastní cestu	0	1	2	3
Část 6 CELKEM					

(Zdroj: MARTELOVÁ, Judy, 2017. *Rodinné firmy na rozcestí: Jak postupovat při nástupnictví, dědictví a udržení rodinné soudržnosti*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-9378-3.)

## II Výkaz zisku a ztrát – horizontální analýza

VZZ - horizontální analýza																
k 31.12. v tisících Kč*	2014	2015	Rozdíl	%	2016	Rozdíl	%	2017	Rozdíl	%	2018	Rozdíl	%	2019	Rozdíl	%
I. Tržby za prodej zboží	4613	14156	9543	206,87%	7149	-7007	-49,50%	5089	-2060	-28,82%	4645	-444	-8,72%	4681	36	0,78%
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	3511	7600	4089	116,46%	3140	-4460	-58,68%	3584	444	14,14%	3799	215	6,00%	3067	-732	-19,27%
Obchodní marže	1102	6556	5454	494,92%	4009	-2547	-38,85%	1505	-2504	-62,46%	846	-659	-43,79%	1614	768	90,78%
II. Výkony/Tržby za prodej vlastních výr. a služeb	4919	0	-4919	-100,00%	679	679		3371	2692	396,47%	4422	1051	31,18%	2934	-1488	-33,65%
B. Výkonová spotřeba (mater.+služba)	3735	4083	348	9,32%	2504	-1579	-38,67%	2958	454	18,13%	3037	79	2,67%	2484	-553	-18,21%
Přidaná hodnota	2286	2473	187	8,18%	2184	-289	-11,69%	1918	-266	-12,18%	2231	313	16,32%	2064	-167	-7,49%
C. Osobní náklady	2177	1605	-572	-26,27%	1544	-61	-3,80%	1727	183	11,85%	1958	231	13,38%	1592	-366	-18,69%
D. Daně a poplatky	6		-6	-100,00%		0		6	6		19	13	216,67%	18	-1	-5,26%
E. Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	53		-53	-100,00%		0			0			0			0	
IV. Ostatní provozní výnosy	170	4	-166	-97,65%	131	127	3175,00%	12	-119	-90,84%	55	43	358,33%	106	51	92,73%
H. Ostatní provozní náklady	55		-55	-100,00%	707	707		7	-700	-99,01%	280	273	3900,00%	197	-83	-29,64%
* Provozní výsledek hospodaření	165	872	707	428,48%	64	-808	-92,66%	189	125	195,31%	34	-155	-82,01%	367	333	979,41%
Nákladové úroky	78		-78	-100,00%	2	2		2	0	0,00%		-2	-100,00%	9	9	
Ostatní finanční výnosy	2	16	14	700,00%	2	-14	-87,50%	76	74	3700,00%	14	-62	-81,58%	338	324	2314,29%
Ostatní finanční náklady	69	74	5	7,25%	43	-31	-41,89%	257	214	497,67%	48	-209	-81,32%	83	35	72,92%
*Finanční výsledek hospodaření	-145	-58	87	-60,00%	-39	19	-32,76%	-177	-138	353,85%	-25	152	-85,88%	246	271	-1084,00%
Daň z příjmů za běžnou činnost	16		-16	-100,00%		0			0			0			0	
**Výsledek hospodaření za běžnou činnost	4	814	810	20250,00%	25	-789	-96,93%	12	-13	-52,00%	9	-3	-25,00%	613	604	6711,11%
***Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4	814	810	20250,00%	25	-789	-96,93%	12	-13	-52,00%	9	-3	-25,00%	562	553	6144,44%
****Výsledek hospodaření před zdaněním	20	814	794	3970,00%	25	-789	-96,93%	12	-13	-52,00%	9	-3	-25,00%	562	553	6144,44%
*v průběhu sledovaných let byla obchodní marže a přidaná hodnota z výkazu vyjmuty, ale pro jednotnost všech let byly tyto hodnoty dopočítány																

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### III Rozvaha – horizontální analýza

Rozvaha - horizontální analýza																
Aktiva vždy k 31.12. v tisících Kč (netto)	2014	2015	Rozdíl	%	2016	Rozdíl	%	2017	Rozdíl	%	2018	Rozdíl	%	2019	Rozdíl	%
Aktiva celkem	6084	7420	1336	21,96%	6819	-601	-8,10%	5649	-1170	-17,16%	4725	-924	-16,36%	5343	618	13,08%
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0		0	0			0			0		0	0	
B. Dlouhodobý majetek	3234	3227	-7	-0,22%	3729	502	15,56%	3758	29	0,78%	3743	-15	-0,40%	3651	-92	-2,46%
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	747	746	-1	-0,13%	747	1	0,13%	747	0	0,00%	747	0	0,00%	747	0	0,00%
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	2403	2403	0	0,00%	2904	501	20,85%	2933	29	1,00%	2918	-15	-0,51%	2826	-92	-3,15%
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	84	78	-6	-7,14%	78	0	0,00%	78	0	0,00%	78	0	0,00%	78	0	0,00%
C. Oběžná aktiva	2815	4178	1363	48,42%	3090	-1088	-26,04%	1891	-1199	-38,80%	553	-1338	-70,76%	1018	465	84,09%
C.I. Zásoby	1086	1522	436	40,15%	778	-744	-48,88%	359	-419	-53,86%	39	-320	-89,14%	62	23	58,97%
C.II. Dlouhodobé pohledávky	0	963	963		0	-963	-100,00%	0	0		0	0		0	0	
C.III. Krátkodobé pohledávky	520	52	-468	-90,00%	814	762	1465,38%	676	-138	-16,95%	382	-294	-43,49%	428	46	12,04%
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	1209	1641	432	35,73%	1498	-143	-8,71%	856	-642	-42,86%	132	-724	-84,58%	528	396	300,00%
D.I. Časové rozlišení	35	15	-20	-57,14%	0	-15	-100,00%	0	0		429	429		674	245	57,11%



<b>Rozvaha - horizontální analýza</b>																
Pasiva vždy k 31.12. v tisících Kč (netto)	2014	2015	Rozdíl	%	2016	Rozdíl	%	2017	Rozdíl	%	2018	Rozdíl	%	2019	Rozdíl	%
Pasiva celkem	6084	7420	1336	21,96%	6819	-601	-8,10%	5649	-1170	-17,16%	4725	-924	-16,36%	5343	618	13,08%
A. Vlastní kapitál	3249	4063	814	25,05%	4088	25	0,62%	4101	13	0,32%	4110	9	0,22%	4672	562	13,67%
A.I. Základní kapitál	100	100	0	0,00%	99	-1	-1,00%	100	1	1,01%	100	0	0,00%	100	0	0,00%
A.II. Kapitálové fondy	0	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
A.III.Fondy ze zisku	124	124	0	0,00%	124	0	0,00%	124	0	0,00%	124	0	0,00%	124	0	0,00%
A.IV. Výsledek hosp. minulých let	3021	3025	4	0,13%	3840	815	26,94%	3865	25	0,65%	3877	12	0,31%	3886	9	0,23%
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	3021	3025	4	0,13%	3840	815	26,94%	3865	25	0,65%	3877	12	0,31%	3886	9	0,23%
A.V.1.Výsledek hosp. běžného účetního období	4	814	810		25	-789	-96,93%	12	-13	-52,00%	9	-3	-25,00%	562	553	6144,44%
B.+ C. Cizí zdroje	2814	3357	543	19,30%	2731	-626	-18,65%	1548	-1183	-43,32%	615	-933	-60,27%	659	44	7,15%
B. Rezervy	0	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	
C. Závazky	2814	3357	543	19,30%	2731	-626	-18,65%	1548	-1183	-43,32%	615	-933	-60,27%	659	44	7,15%
C.I. Dlouhodobé závazky	2219	2178	-41	-1,85%	2808	630	28,93%	1198	-1610	-57,34%	128	-1070	-89,32%	2	-126	-98,44%
C.II. Krátkodobé závazky	595	1179	584	98,15%	77	-1102	-93,47%	350	273	354,55%	487	137	39,14%	657	170	34,91%
C.III.Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0	0,00%
D. Časové rozlišení	21	0	-21	-100,00%	0	0		0	0		0	0		12	12	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## IV Rozvaha – vertikální analýza

Rozvaha - vertikální analýza												
Aktiva vždy k 31.12. v tisících Kč (netto)	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Aktiva celkem	6084	100,00%	7420	100,00%	6819	100,00%	5649	100,00%	4725	100,00%	5343	100,00%
A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
B. Dlouhodobý majetek	3234	53,16%	3227	43,49%	3729	54,69%	3758	66,53%	3743	79,22%	3651	68,33%
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	747	12,28%	746	10,05%	747	10,95%	747	13,22%	747	15,81%	747	13,98%
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	2403	39,50%	2403	32,39%	2904	42,59%	2933	51,92%	2918	61,76%	2826	52,89%
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	84	1,38%	78	1,05%	78	1,14%	78	1,38%	78	1,65%	78	1,46%
C. Oběžná aktiva	2815	46,27%	4178	56,31%	3090	45,31%	1891	33,47%	553	11,70%	1018	19,05%
C.I. Zásoby	1086	17,85%	1522	20,51%	778	11,41%	359	6,36%	39	0,83%	62	1,16%
C.II. Dlouhodobé pohledávky	0	0,00%	963	12,98%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
C.III. Krátkodobé pohledávky	520	8,55%	52	0,70%	814	11,94%	676	11,97%	382	8,08%	428	8,01%
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	1209	19,87%	1641	22,12%	1498	21,97%	856	15,15%	132	2,79%	528	9,88%
D.I. Časové rozlišení	35	0,58%	15	0,20%	0	0,00%	0	0,00%	429	9,08%	674	12,61%

<b>Rozvaha - vertikální analýza</b>												
Pasiva vždy k 31.12. v tisících Kč (netto)	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Pasiva celkem	6084	100,00%	7420	100,00%	6819	100,00%	5649	100,00%	4725	100,00%	5343	100,00%
A. Vlastní kapitál	3249	53,40%	4063	54,76%	4088	59,95%	4101	72,60%	4110	86,98%	4672	87,44%
A.I. Základní kapitál	100	1,64%	100	1,35%	99	1,45%	100	1,77%	100	2,12%	100	1,87%
A.II. Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
A.III.Fondy ze zisku	124	2,04%	124	1,67%	124	1,82%	124	2,20%	124	2,62%	124	2,32%
A.IV. Výsledek hosp. minulých let	3021	49,65%	3025	40,77%	3840	56,31%	3865	68,42%	3877	82,05%	3886	72,73%
A.IV.1. Nerozdělený zisk minulých let	3021	49,65%	3025	40,77%	3840	56,31%	3865	68,42%	3877	82,05%	3886	72,73%
A.V.1. Výsledek hosp. běžného účetního období	4	0,07%	814	10,97%	25	0,37%	12	0,21%	9	0,19%	562	10,52%
B.+ C. Cizí zdroje	2814	46,25%	3357	45,24%	2731	40,05%	1548	27,40%	615	13,02%	659	12,33%
B. Rezervy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
C. Závazky	2814	46,25%	3357	45,24%	2731	40,05%	1548	27,40%	615	13,02%	659	12,33%
C.I. Dlouhodobé závazky	2219	36,47%	2178	29,35%	2808	41,18%	1198	21,21%	128	2,71%	2	0,04%
C.II. Krátkodobé závazky	595	9,78%	1179	15,89%	-77	-1,13%	350	6,20%	487	10,31%	657	12,30%
C.III.Bankovní úvěry a výpomoci	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
D. Časové rozlišení	21	0,35%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	12	0,22%

(Zdroj: Vlastní zpracování)